Die Konkurrenzlage im schweizerischen Bankgewerbe

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde
eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

HEINZ ARMIN LEHMANN
von Rüeggisberg

Verlag Paul Haupt Bern 1973

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548126_0007

Die Konkurrenzlage im schweizerischen Bankgewerbe

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde
eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

HEINZ ARMIN LEHMANN
von Rüeggisberg

Verlag Paul Haupt Bern 1973

Die Fakultät hat diese Arbeit am 25. Januar 1973 auf Antrag von Herrn Prof. Dr. E. Albisetti als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1973 by Heinz A. Lehmann, Bern

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist von Herrn Prof. Dr. E. Albisetti, Dozent für Bank- und Börsenwesen an der Universität Bern, angeregt worden. Ihm danke ich recht herzlich für seine wertvollen Ratschläge sowie für das dieser Untersuchung entgegengebrachte Interesse.

Meinen verbindlichsten Dank möchte ich auch all jenen Vertretern von Banken und Bankverbänden aussprechen, welche mir bereitwillig in zahlreichen Interviews Auskunft erteilten und um ein sorgfältiges Ausfüllen meiner Fragebogen bemüht waren. Ohne ihre tatkräftige Hilfe wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Der erste und zweite Teil der Untersuchung wurde im Herbst 1971 und der dritte Teil im Frühjahr 1972 abgeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

1. STRUKTUR DES SCHWEIZERISCHEN BANKGEWERBES 1

1.1. Besondere Merkmale des schweizerischen Bankgewerbes 1

1.2. Gliederung des schweizerischen Bankgewerbes 3

1.2.1. Möglichkeiten der Gliederung 3
1.2.2. Die wichtigsten Bankengruppen 6
1.2.2.1. Die Grossbanken 6
1.2.2.2. Die Kantonalbanken 9
1.2.2.3. Die Regionalbanken und Sparkassen 11
1.2.2.4. Die ausländisch beherrschten Banken 13
1.2.3. Die wichtigsten Bankverbände 16
1.2.3.1. Die Schweizerische Bankiervereinigung 16
1.2.3.2. Der Verband schweizerischer Kantonalbanken 17
1.2.3.3. Die Verbände der Regionalbanken und Sparkassen 17
1.2.3.3.1. Der Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen 17
1.2.3.3.2. Der Revisionsverband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen 18
1.2.3.3.3. Der Revisionsverband bernischer Banken und Sparkassen 18

1.3. Die kartellistischen Vereinbarungen im schweizerischen Bankgewerbe 19

1.3.1. Kartellistische Vereinbarungen auf gesamtschweizerischer Ebene 19
1.3.2. Kartellistische Vereinbarungen auf regionaler und lokaler Ebene 20

2. BESTIMMUNGSFAKTOREN DER KONKURRENZLAGE IM BANKGEWERBE 21

2.1. Grundsätzliche Gedanken zur Konkurrenz im Bankgewerbe 21

2.1.1. Konkurrenz als Phänomen und Triebfeder der freien Marktwirtschaft 21
2.1.2. Bestimmung der Intensität der Konkurrenz 21
2.1.3. Begriff der Wettbewerbsposition 23
2.1.4. Besonderheiten der Konkurrenz im Bankgewerbe 24
2.1.4.1. Geringe Bedeutung der Preiskonkurrenz 24
2.1.4.2. Konkurrenz sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft 24
2.1.4.3. Wirtschaftspolitische Eingriffe im Bankgewerbe 24
2.1.5. Gliederung der Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzlage im Bankgewerbe 25

2.2. Exogene Faktoren 26

2.2.1. Bankpolitische Massnahmen der öffentlichen Hand 26
2.2.2. Notenbankpolitisches Instrumentarium 26
2.2.2.1. Uebersicht 26

2.2.2.2. Diskont- und Lombardpolitik 26
2.2.2.3. Offenmarktpolitik 27
2.2.2.4. Swapsatzpolitik 27
2.2.2.5. Mindestreservenpolitik 27
2.2.2.6. Kreditkontrolle 28
2.2.3. Geld- und Kapitalmarkt 28
2.2.3.1. Bedeutung des Geld- und Kapitalmarktes für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe 28
2.2.3.2. Interdependenz zwischen den nationalen Geld- und Kapitalmärkten und dem Euromarkt 29
2.2.3.3. Auswirkungen der Entwicklung der nationalen Geld- und Kapitalmärkte und des Euromarktes auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe 30
2.2.4. Wirtschaftliche und soziale Entwicklung 30
2.2.4.1. Abhängigkeit des Bankgewerbes von der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung 30
2.2.4.2. Wachstum und Wohlstand 31
2.2.4.3. Investitionen 31
2.2.4.3.1. Wachstum der Ausrüstungs- und Bauinvestitionen 31
2.2.4.3.2. Selbstfinanzierung und Investitionen 32
2.2.4.4. Strukturelle Veränderungen 32
2.2.4.4.1. Unternehmungskonzentration 32
2.2.4.4.2. Strukturelle Veränderungen sektoraler und regionaler Art 33
2.2.4.5. Die Aussenwirtschaftsverflechtung 33
2.2.5. Die Marktpartner der Banken 34
2.2.5.1. Marketing im Bankgewerbe 34
2.2.5.2. Struktur der Marktpartner 35
2.2.5.3. Bedürfnisse der Marktpartner 36
2.2.5.3.1. Allgemeines 36
2.2.5.3.2. Bedürfnisse der Unternehmungen 36
2.2.5.3.3. Bedürfnisse der privaten Haushalte 37
2.2.5.4. Markttransparenz der Marktpartner 37
2.2.5.5. Präferenzen der Marktpartner 39
2.2.5.6. Entscheidungsmethoden der Marktpartner 40

2.3. Endogene Faktoren 41

2.3.1. Unternehmungepolitik 41
2.3.2. Absatzpolitische Instrumente 41
2.3.2.1. Preispolitik 41
2.3.2.1.1. Zinsen 42
2.3.2.1.2. Gebühren 43
2.3.2.1.3. Spesen 43
2.3.2.1.4. Kartellistische Absprachen 43
2.3.2.2. Gestaltung der Bankleistung 43
2.3.2.3. Sortimentspolitik 44
2.3.2.4. Kundendienst 45

2.3.2.5. Absatzmethode 46
2.3.2.5.1. Absatzweg 46
2.3.2.5.2. Vertriebssystem 46
2.3.2.6. Sales Promotion 47
2.3.2.7. Werbung 48
2.3.2.7.1. Public Relations 48
2.3.2.7.2. Absatzwerbung 49
2.3.2.7.3. Publizität 50
2.3.2.8. Eingriff in die Willensbildung der Marktpartner 50
2.3.2.8.1. Kapitalmässige und persönliche Verflechtung 50
2.3.2.8.2. Einflussnahme aufgrund der Geschäftsbeziehungen 51
2.3.2.8.3. Einflussnahme aufgrund vertretungsweiser Ausübung von Depotstimmrechten sowie Stimmrechten von Anlagefonds 51
2.3.3. Unternehmungsinterne Massnahmen 51
2.3.3.1. Informationsbeschaffung 52
2.3.3.2. Organisation 53
2.3.3.3. Rationalisierung 54
2.3.3.4. Personalpolitik 56
2.3.3.5. Die optimale Unternehmungsgrösse 57
2.3.4. Gruppenkonkurrenz 58

3. BESTIMMUNGSFAKTOREN DER KONKURRENZLAGE UND IHRE KONKURRENZWIRKUNGEN IM SCHWEIZERISCHEN BANKGEWERBE 60

3.1. Exogene Faktoren 60

3.1.1. Bankpolitische Massnahmen des Bundes und der Kantone 60
3.1.1.1. Bundesgesetz über Banken und Sparkassen 60
3.1.1.2. Bundesgesetz über die Ausgabe von Pfandbriefen 60
3.1.1.3. Gründung von Kantonalbanken und ihre unterschiedlichen Startbedingungen gegenüber den privaten Banken 61
3.1.2. Geld- und kreditpolitische Massnahmen der Schweizerischen Nationalbank 62
3.1.2.1. Geld- und Kreditpolitik der Schweiz 62
3.1.2.2. Geld- und kreditpolitisches Instrumentarium der Schweizerischen Nationalbank 62
3.1.2.2.1. Diskont- und Lombardpolitik 62
3.1.2.2.2. Offenmarktpolitik 63
3.1.2.2.3. Swapsatzpolitik 63
3.1.2.3. Kompetenzen der Schweizerischen Nationalbank gemäss dem Bundesgesetz über Banken und Sparkassen 64
3.1.2.3.1. Bewilligung von Kapitalexport 64
3.1.2.3.2. Beeinflussung des Zinssatzes von Kassenobligationen 64
3.1.2.4. Vereinbarungen zwischen der Schweizerischen Nationalbank und den Geschäftsbanken 64
3.1.2.4.1. Rahmenvereinbarung vom 1. September 1969 über die Haltung von Mindestreserven und die Einführung der Kreditbegrenzung 64
3.1.2.4.1.1. Haltung von Mindestreserven 64
3.1.2.4.1.2. Kreditbegrenzung 65

3.1.2.4.2. Konvention XIV der Schweizerischen Bankiervereinigung über die Emissionskontrolle 66
3.1.3. Der Schweizerische Geld- und Kapitalmarkt 67
3.1.3.1. Liquidität 67
3.1.3.2. Ersparnisbildung 69
3.1.3.3. Der schweizerische Geldmarkt 70
3.1.3.4. Der schweizerische Kapitalmarkt 71
3.1.4. Wirtschaftliche und soziale Entwicklung 72
3.1.4.1. Die Interdependenz zwischen dem Bankgewerbe und der Gesamtwirtschaft 72
3.1.4.2. Wachstum und Wohlstand 73
3.1.4.3. Investitionen 74
3.1.4.3.1. Entwicklung der Investitionstätigkeit 74
3.1.4.3.2. Bedeutung der Selbstfinanzierung 77
3.1.4.4. Strukturelle Veränderungen 78
3.1.4.4.1. Unternehmungskonzentration 78
3.1.4.4.2. Strukturelle Veränderungen sektoraler und regionaler Art 79
3.1.4.5. Die Aussenwirtschaftsverflechtung 81
3.1.5. Die Marktpartner der schweizerischen Geschäftsbanken 83
3.1.5.1. Bedeutung des Marketing im schweizerischen Bankgewerbe 83
3.1.5.2. Struktur der Marktpartner 84
3.1.5.2.1. Die Kundenkreise der Bankengruppen 84
3.1.5.2.2. Strukturelle Aenderungen im Marktsegment der Unternehmungen 85
3.1.5.2.3. Strukturelle Aenderungen im Marktsegment der privaten Haushalte 86
3.1.5.3. Bedürfnisse der Marktpartner 87
3.1.5.3.1. Bedürfnisse der Unternehmungen 87
3.1.5.3.2. Bedürfnisse der privaten Haushalte 88
3.1.5.4. Markttransparenz der Marktpartner 90
3.1.5.4.1. Markttransparenz der Unternehmungen 90
3.1.5.4.2. Markttransparenz der privaten Haushalte 91
3.1.5.5. Präferenzen der Marktpartner 92
3.1.5.5.1. Präferenzen der Unternehmungen 92
3.1.5.5.2. Präferenzen der privaten Haushalte 93
3.1.5.6. Entscheidungsmethoden der Marktpartner 93

3.2. Endogene Faktoren 95

3.2.1. Unternehmungspolitik 95
3.2.2. Absatzpolitische Instrumente 96
3.2.2.1. Preispolitik 96
3.2.2.1.1. Preisvereinbarungen 96
3.2.2.1.2. Kostengerechte Preisgestaltung 97
3.2.2.1.3. Preiselastizität 97
3.2.2.2. Gestaltung der Leistung 98
3.2.2.3. Sortimentspolitik 101
3.2.2.3.1. Allgemeine Entwicklung 101
3.2.2.3.2. Tendenzielle Aenderungen der Geschäftsstruktur 102

3.2.2.3.3. Motive für die Sortimentserweiterung 104
3.2.2.3.4. Aktivität der einzelnen Bankengruppen 105
3.2.2.3.5. Konkurrenzwirkungen 105
3.2.2.4. Kundendienst 106
3.2.2.4.1. Kundendienst allgemein 106
3.2.2.4.2. Einzelne Formen des Kundendienstes 107
3.2.2.5. Absatzmethode 110
3.2.2.5.1. Absatzweg 110
3.2.2.5.2. Vertriebssystem 110
3.2.2.6. Sales Promotion 115
3.2.2.7. Werbung 116
3.2.2.7.1. Public Relations 116
3.2.2.7.2. Absatzwerbung 118
3.2.2.8. Eingriff in die Willensbildung der Marktpartner 121
3.2.2.8.1. Kapitalmässige und persönliche Verflechtung 121
3.2.2.8.2. Einflussnahme aufgrund von Geschäftsbeziehungen 121
3.2.2.8.3. Einflussnahme aufgrund vertretungsweiser Ausübung von Depotstimmrechten sowie von Stimmrechten bei Anlagefonds 122
3.2.3. Unternehmungsinterne Massnahmen 122
3.2.3.1. Informationsbeschaffung 122
3.2.3.2. Organisation 125
3.2.3.3. Rationalisierung 128
3.2.3.4. Personalpolitik 131
3.2.3.4.1. Entwicklung des Personalbestandes 131
3.2.3.4.2. Entlöhnung 132
3.2.3.4.3. Aus- und Weiterbildung 132
3.2.3.4.4. Aufstiegsmöglichkeiten 133
3.2.3.4.5. Uebrige personalpolitische Instrumente 134
3.2.4. Gruppenkonkurrenz 134
3.2.4.1. Konkurrenz zwischen den Bankengruppen 134
3.2.4.2. Konkurrenz innerhalb der einzelnen Bankengruppen 135
3.2.4.2.1. Konkurrenz zwischen den Grossbanken 135
3.2.4.2.2. Konkurrenz zwischen den Kantonalbanken 136
3.2.4.2.3. Konkurrenz zwischen den Regionalbanken und Sparkassen 136
3.2.4.2.4. Konkurrenz zwischen den ausländisch beherrschten Banken 136
3.2.5. Die minimale und optimale Bankgrösse 137
3.2.6. Bedeutung der endogenen Faktoren 138
3.2.6.1. Vorgehen 138
3.2.6.2. Bedeutung der absatzpolitischen Instrumente 139
3.2.6.3. Bedeutung der unternehmungsinternen Massnahmen 140

3.3. Zusammenfassende Beurteilung der Bedeutung der exogenen und endogenen Faktoren für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen 143

3.3.1. Die Grossbanken 143
3.3.1.1. Exogene Faktoren 143
3.3.1.1.1. Besondere Stärken der Grossbanken 143

3.3.1.1.2. Besondere Schwächen der Grossbanken 143
3.3.1.2. Endogene Faktoren 144
3.3.1.2.1. Besondere Stärken der Grossbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 144
3.3.1.2.2. Besondere Schwächen der Grossbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 145
3.3.1.2.3. Besondere Stärken der Grossbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 145
3.3.1.2.4. Besondere Schwächen der Grossbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 146
3.3.1.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Grossbanken 146
3.3.2. Die Kantonalbanken 147
3.3.2.1. Exogene Faktoren 147
3.3.2.1.1. Besondere Stärken der Kantonalbanken 147
3.3.2.1.2. Besondere Schwächen der Kantonalbanken 147
3.3.2.2. Endogene Faktoren 148
3.3.2.2.1. Besondere Stärken der Kantonalbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 148
3.3.2.2.2. Besondere Schwächen der Kantonalbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 148
3.3.2.2.3. Besondere Stärken der Kantonalbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 148
3.3.2.2.4. Besondere Schwächen der Kantonalbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 149
3.3.2.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Kantonalbanken 149
3.3.3. Die Regionalbanken und Sparkassen 150
3.3.3.1. Exogene Faktoren 150
3.3.3.1.1. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen 150
3.3.3.1.2. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen 150
3.3.3.2. Endogene Faktoren 151
3.3.3.2.1. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 151
3.3.3.2.2. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 151
3.3.3.2.3. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 151
3.3.3.2.4. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 152
3.3.3.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Regionalbanken und Sparkassen 152
3.3.4. Die ausländisch beherrschten Banken 153
3.3.4.1. Exogene Faktoren 153
3.3.4.1.1. Besondere Stärken der ausländisch beherrschten Banken 153
3.3.4.1.2. Besondere Schwächen der ausländisch beherrschten Banken 154
3.3.4.2. Endogene Faktoren 154
3.3.4.2.1. Besondere Stärken und Schwächen der ausländisch beherrschten Banken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums 154
3.3.4.2.2. Besondere Stärken und Schwächen der ausländisch beherrschten Banken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen 155
3.3.4.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der ausländisch beherrschten Banken 155

Tabellen und Graphiken

Tabelle 1: Bilanzstruktur der Grossbanken, Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen, per 31.12.1969.

Tabelle 2: Aufteilung der Debitoren nach Art der Deckung und nach Bankengruppen, Ende 1969.

Tabelle 3: Gesamtbilanz der ausländisch beherrschten Banken, per 31.12.1969.

Tabelle 4: Ersparnisse in der Schweiz, 1960 - 1969.

Tabelle 5: Anteile der Einkommen aus Arbeit und Kapital in der Schweiz, 1938 - 1970.

Tabelle 6: Entwicklung der Bruttoinlandinvestitionen von 1958 bis 1969, sowie Prognose bis zum Jahre 2000.

Tabelle 7: Entwicklung der Selbstfinanzierungsquote in der Schweiz, 1958 - 1969.

Tabelle 8: Prozentuale Anteile der drei Wirtschaftssektoren an der Gesamtheit der Erwerbstätigen, 1900 - 1968.

Tabelle 9: Entwicklung der Zahl der Städte und ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung in der Schweiz, 1900 - 1969.

Tabelle 10: Entwicklung der Bevölkerung einiger ausgewählter Städte und deren Agglomerationen, 1960 - 1969.

Tabelle 11: Entwicklung des Aussenhandels im Verhältnis zur Entwicklung des Bruttosozialproduktes, 1958 - 1969.

Tabelle 12: Auslandvermögensbilanz der Schweiz, 1960, 1965 und 1968.

Tabelle 13: Beanspruchung verschiedener Anlageformen in Abhängigkeit von der Einkommenshöhe.

Tabelle 14: Art und Weise der Verbesserung der Leistungen in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 15: Richtung der Sortimentserweiterung bei den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 16: Motive für die Sortimentserweiterung und ihre Bedeutung in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 17: Ausmass der Beratung und Information durch die einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 18: Motivierung der einzelnen Bankengruppen bei der Errichtung neuer Bankstellen.

Tabelle 19: Anteil der einzelnen Bankengruppen am Bankstellennetz in den Jahren 1960, 1965 und 1970.

Tabelle 20: In den letzten 5 Jahren neuerstellte Bankstellen, aufgeteilt nach Bankengruppen und nach Anzahl der Angestellten.

Tabelle 21: Sekundäre Marktforschung in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 22: Primäre Marktforschung in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 23: Art der Datenverarbeitungsanlagen in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 24: Intensität des Einsatzes von Datenverarbeitungsanlagen in den einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 25: Bedeutung der Absatzinstrumente für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen.

Tabelle 26: Bedeutung der unternehmungsinternen Massnahmen für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen.

Graphik 1: Werbeausgaben in %o der Bilanzsumme, 1955 und 1970.

Graphik 2: Werbeausgaben in % der Geschäfts- und Bürokosten, 1955 und 1970.

1. STRUKTUR DES SCHWEIZERISCHEN BANKGEWERBES

1.1. Besondere Merkmale des schweizerischen Bankgewerbes

Das schweizerische Bankgewerbe weist einige typische Merkmale auf, durch welche es sich mehr oder weniger stark von den ausländischen Bankensystemen unterscheidet und die seinen besonderen Charakter kennzeichnen.

Einmal ist auf die verhältnismässig hohe Dichte des Banken- und Bankstellennetzes hinzuweisen. Ende 1969 betrug die Zahl der von der Statistik der Schweizerischen Nationalbank erfassten Institute 469 Banken, 1149 Darlehenskassen und 47 Privatbanken.[1] Diese 1692 Institute betrieben ein Netz von 4390 Bankstellen, womit auf rund 1400 Einwohner eine Bankstelle entfiel. Es kann deshalb nicht verwundern, dass die Schweiz gelegentlich als "overbanked" bezeichnet wird.[2]

Ueberdies unterscheidet sich das schweizerische von den ausländischen Bankensystemen durch eine relativ geringe Konzentration. Diese äussert sich in der grossen Zahl der Institute und ergab sich vor allem aus dem föderalistischen Aufbau des Landes. Von der Gesamtbilanzsumme entfielen Ende 1969 44,5% auf die Grossbanken, 26,1% auf die Kantonalbanken, 15,0% auf die Regionalbanken und Sparkassen, 10,7% auf die ausländisch beherrschten Banken und 3,7% auf die restlichen Banken.[3]

Ein weiteres Merkmal bildet das Vorherrschen des Typus der Universalbank. Wird das englische Bankensystem oft als Schulbeispiel für ein Bankgewerbe mit starker Arbeitsteilung herbeigezogen, so kann das schweizerische als solches für ein System von Universalbanken bezeichnet werden. Es bestehen dennoch wesentliche Unterschiede in der Geschäftsstruktur der einzelnen Banken und Bankengruppen. Sie lassen sich deshalb nicht lediglich durch eine Aufzählung der von ihnen getätigten Geschäfte charakterisieren, sondern besser durch das Gewicht, das den einzelnen Sparten in ihrem Gesamtgeschäft zukommt.

Ebenfalls kennzeichnend für das schweizerische Bankgewerbe ist die grosse Bedeutung des Auslandgeschäftes aufgrund der starken kapitalmässigen Auslandverflechtung. Besonders in wirtschaftlich und währungspolitisch unruhigen Zeiten fliessen den Banken hohe Summen ausländischen Kapitals zu, welches von diesen in der Regel zum grossen Teil wieder im Ausland angelegt wird. Das Auslandgeschäft wächst mit der steigenden kapitalmässigen Verflechtung sowie der internationalen Arbeitsteilung;[4] es bildet die Domäne der Handelsgrossbanken sowie der ausländisch beherrschten Banken.

Vor allem infolge historischer Gründe und des organischen Wachstums verfügt die öffentliche Hand über einen bedeutenden Anteil am schweizerischen Bankgewerbe. Die von den Kantonen und Gemeinden gegründeten 28 Kantonalbanken vereinigten Ende 1969 einen Viertel der Gesamtbilanzsumme aller Institute, wobei ihr Anteil am Inlandgeschäft - vor allem am Spar- und Hypothekargeschäft - wesentlich grösser ist.

1 Vgl. Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1969 (inskünftig zitiert als: Bankenstatistik), S. 228.

2 Vgl. Schaefer A., Die schweizerischen Grossbanken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969, S. 144.

3 Bankenstatistik 1969, S. 8 und S. 104.

4 Siehe: 3.1.4.5.

Die Kassenobligation als mittelfristiges Kapitalbeschaffungsmittel findet praktisch ausschliesslich in der Schweiz Verwendung.[5] Sie stellt ein sehr bewegliches anpassungsfähiges Finanzierungsinstrument dar, das sich den Bedürfnissen der Kunden in Bezug auf Umfang, Laufzeit und Ausgabezeitpunkt anpassen lässt. Für sämtliche Institute stellt die Kassenobligation ein beliebtes Mittel zur Finanzierung der Kredit- und besonders des Hypothekargeschäftes dar, da der Umfang der ausgegebenen Titel dem Geldbedarf laufend angepasst werden kann.

Zuletzt sei noch kurz auf die vielfältigen kartellistischen Absprachen[6] hingewiesen. Diese erfolgen sowohl auf gesamtschweizerischer Ebene, im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung, als auch auf lokaler und regionaler Ebene durch sogenannte Platzverbände und kantonale Vereinigungen. Neben diesen Absprachen, welche vorwiegend zur Vereinheitlichung der Geschäftsusanzen und Geschäftsbedingungen dienen, sei an dieser Stelle noch das "Kartell schweizerischer Banken" erwähnt, welches zur Uebernahme und öffentlichen Auflage von Emissionen dient.

5 Vgl. Albisetti E., Die Banken, in: Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift für Fritz Marbach zum 70. Geburtstag, Bern 1962, S. 194.

6 Siehe: I. 3.

1.2. Gliederung des schweizerischen Bankgewerbes

1.2.1. Möglichkeiten der Gliederung

Eine systematische Gliederung des schweizerischen Bankgewerbes nach einem sinnvollen Kriterium wird durch das Vorherrschen des Typus der Universalbank stark erschwert.[1] Es sollte ein Kriterium gefunden werden, durch welches sich die einzelnen Institute in Gruppen einteilen lassen, die durch die Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzlage in möglichst gleichartiger Weise beeinflusst werden. Aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gruppe sollten somit die Wettbewerbswirkungen der verschiedenen Konkurrenzdeterminanten auf eine Bank ermittelt werden können. In der Folge soll nun auf ein paar der möglichen Einteilungen eingegangen sowie ihre Vor- und Nachteile beurteilt werden.

Eine Gliederung nach dem Hauptgewicht der Tätigkeiten führt zu den drei Gruppen der Handelsbanken-, der Handels- und Hypothekarbanken und der Hypothekarbanken. Diese Aufteilung kommt der Forderung nach möglichst gleichen Wettbewerbswirkungen für die einzelnen Banken recht nahe. Andererseits besteht bei der Zuteilung der Banken zu einer der drei Gruppen eine gewisse Willkür, da zwischen ihnen keine festen Grenzen gesetzt werden können. Demzufolge kann diese Einteilung nicht befriedigen.

Die Gliederung gemäss den Tätigkeitsgebieten führt zu einer Unterscheidung zwischen lokal, regional, kantonal, national und international tätigen Banken. Dieses Merkmal erlaubt gegenüber demjenigen der Geschäftstätigkeiten eine genauere Abgrenzung zwischen den einzelnen Gruppen, kann jedoch insofern nicht befriedigen, als innerhalb derselben keine Homogenität besteht.

Auch die Kriterien der zeitlichen Arbeitsteilung oder derjenigen in Bezug auf den Kundenkreis ermöglichen infolge der Universalität der Banken keine klare und zweckdienliche Gruppierung, da diesbezüglich zwischen den einzelnen Instituten nur graduelle Unterschiede bestehen.[2] Mit weiteren Merkmalen hingegen - wie die Grösse oder die Rechtsform der Banken - wird dem Geschäftscharakter nicht Rechnung getragen.

Die kurze Darstellung einiger Gliederungsmöglichkeiten hat gezeigt, dass mit einem einzigen Kriterium keine Gruppen gebildet werden können, die dem Wesen der einzelnen Banken genügend entsprechen. Es drängt sich deshalb auf, mehrere Merkmale zu kombinieren, um zweckmässigere und aussagekräftigere Gruppen zu erhalten. Hingegen stellen sich einem solchen Vorgehen statistische Probleme entgegen, indem Unterlagen für quantitative Untersuchungen durch mühevolle Aufarbeitung des vorhandenen Primärmaterials beschafft werden müssen.

Die von der Schweizerischen Nationalbank entwickelte und in der Bankenstatistik verwendete Aufteilung erfolgt ebenfalls aufgrund mehrerer Merkmale. Dabei werden die Entstehungsgeschichte, die rechtliche Struktur, der Wirkungskreis, die Betriebsgrösse und die wirtschaftliche Funktion berücksichtigt, wobei der Letzteren die grösste Bedeutung zukommt.[3] Im Gegensatz zum oben beschriebenen Vorgehen werden diese Kriterien jedoch nicht miteinander kombiniert, sondern einzeln nebeneinander verwendet, wobei jeder Bankengruppe ein anderes zugrunde liegt. Theoretisch kann das gleichzeitige Nebeneinander einer Mehrzahl von Kriterien zur Aufteilung einer Gesamtheit nicht befriedigen. Dennoch hat sich die Aufteilung der Nationalbank in: Kantonal-

1 Amrein A., Die Lokalbanken und Sparkassen im schweizerischen Bankensystem, Diss. Basel, Winterthur 1970, S. 32.

2 Vgl. ebenda, S. 52 f.

3 Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, redigiert von Albisetti E., Bodmer D., Rutschi E., Thun 1964, S. 91.

banken, Grossbanken, Lokalbanken (unterteilt in Bodenkreditbanken und andere Lokalbanken), Sparkassen, Darlehenskassen und übrige Banken in der Praxis bewährt und als zweckmässig erwiesen, indem dadurch Bankengruppen ähnlicher Art und ähnlichen Charakters gebildet werden können. Im folgenden soll von dieser Aufteilung ausgegangen werden, da damit bei unseren Untersuchungen direkt auf das Zahlenmaterial der Bankenstatistik abgestellt werden kann.

Immerhin möchten wir diese Gliederung nicht unverändert übernehmen, sondern einige durch unsere Problemstellung bedingte Modifikationen vornehmen. Als erste Aenderung werden die beiden Gruppen "Lokalbanken" und "Sparkassen" in einer Gruppe "Regionalbanken und Sparkassen" zusammengefasst. Dies lässt sich dadurch rechtfertigen, dass sich infolge der zunehmenden Universalität die Grenzen zwischen den beiden Gruppen zusehends verwischen und sich zudem die beiden Gruppen im "Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen" zusammengeschlossen haben. Die Umbenennung der "Lokalbanken" in "Regionalbanken" hängt damit zusammen, dass in den letzten Jahren viele lokal tätige Banken durch Gründung von Filialen regionale Bedeutung erlangt haben.

Weiter sollen in der Gruppe "Uebrige Banken" nur die ausländisch beherrschten Banken betrachtet werden. Diese haben in jüngster Zeit im Zusammenhang mit der Konkurrenzlage im Bankgewerbe besonders viel von sich reden gemacht. Die restlichen Banken dieser Gruppe können infolge ihrer mit wenigen Ausnahmen relativ geringen Bedeutung unberücksichtigt bleiben.

Die Gruppe der "Darlehenskassen" wollen wir ebenfalls aufgrund ihrer verhältnismässig geringen Bedeutung aus unserer Untersuchung ausschliessen.

Zusammengefasst werden somit folgende vier Bankengruppen betrachtet:

- Grossbanken
- Kantonalbanken
- Regionalbanken und Sparkassen
- ausländisch beherrschte Banken

Anschliessend soll noch ein Blick auf die verschiedenen Bankverbände bezüglich ihrer Funktion und Massnahmen geworfen werden.

Tabelle 1: Bilanzstruktur der Grossbanken, Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen, per 31.12.1969.

	Grossbanken	Kantonalbanken	Regionalbanken und Sparkassen
	In Prozent der Bilanzsumme		
Aktiven			
Kassa, Giro- und Postcheckguthaben	8,84	2,74	3,09
Bankendebitoren - auf Sicht	16,62	1,09	1,52
- auf Zeit	19,47	3,50	2,19
Wechsel	6,49	1,51	1,09
Kontokorrentdebitoren			
- ohne Deckung	6,54	1,92	3,03
- mit Deckung	16,78	13,45	15,54
Feste Vorschüsse und Darlehen	11,42	8,70	4,54
Kontokorrentvorschüsse und Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften	1,10	8,74	3,28
Hypothekaranlagen	6,05	50,07	55,00
Wertschriften und dauernde Beteiligungen	5,31	6,36	7,91
Liegenschaften	0,31	0,67	0,60
Sonstige Aktiven	1,07	1,29	2,51
	100,00	100,00	100,00
Passiven			
Bankenkreditoren - auf Sicht	11,87	0,92	0,92
- auf Zeit	9,69	0,43	0,63
Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht	23,28	7,84	7,13
Kreditoren auf Zeit	25,28	12,50	6,84
Spareinlagen	4,44	33,95	39,92
Depositen- und Einlagehefte	7,55	2,76	4,82
Kassenobligationen	8,57	17,08	19,07
Obligationenanleihen	0,73	10,19	0,90
Pfandbriefdarlehen	0,20	6,94	10,34
Total der fremden Mittel	91,61	92,61	90,57
Sonstige Passiven	3,12	2,68	2,50
Kapital	1,72	3,01	3,96
Reserven	3,55	1,70	3,17
Bilanzsumme	100,00	100,00	100,00

Quelle: Bankenstatistik 1969, S. 118 ff., S. 132 und S. 161.

1.2.2. Die wichtigsten Bankengruppen

1.2.2.1. Die Grossbanken

Die Gruppe der Grossbanken umfasst die drei eigentlichen Handelsgrossbanken: die Schweizerische Bankgesellschaft, den Schweizerischen Bankverein und die Schweizerische Kreditanstalt, sowie zusätzlich die Schweizerische Volksbank und die Bank Leu & Co. AG. Von diesen Instituten sind jedoch nur die drei Handelsgrossbanken gleichgeartet. Die Schweizerische Volksbank und die Bank Leu & Co. AG unterscheiden sich von ihnen bezüglich der Grösse, der Geschäftsstruktur, des örtlichen Geschäftskreises und, was die Schweizerische Volksbank betrifft, bezüglich der Rechtsform.

Der Grund für die Zusammenfassung dieser fünf Banken in eine Gruppe geht auf die Bankenstatistik zu Beginn unseres Jahrhunderts zurück, in welcher die dem Kartell schweizerischer Banken zugehörigen Institute als Grossbanken bezeichnet wurden. Seither hat sich diese Benennung für die betreffenden Institute eingebürgert.[4]

Mit einem Total von 74'249 Millionen Franken beträgt ihr Anteil an der Gesamtbilanzsumme des schweizerischen Bankgewerbes (inkl. "Darlehenskassen" und "Uebrige Banken") 44,5%, womit sie die bedeutendste Bankengruppe darstellen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass 30 bis 5o Prozent ihrer Aktiven und Passiven auf das Auslandgeschäft fallen.

Bezüglich der Geschäftsstruktur unterscheiden sich die Schweizerische Volksbank und die Bank Leu & Co. AG von den drei Handelsgrossbanken in erster Linie durch ihre traditionelle Betätigung im Hypothekar- und Sparkassengeschäft, welches von den Handelsgrossbanken erst in jüngster Zeit aufgenommen wurde. Weiter nimmt bei der Schweizerischen Volksbank das Auslandgeschäft eine geringe Bedeutung ein.

Die Grossbanken zeichnen sich durch eine ausgesprochen starke Universalität aus und pflegen sämtliche Bankgeschäfte. Neben der Gewährung von Krediten an Industrie, Gewerbe und Handel sowie der Finanzierung des Exportgeschäftes, sind vor allem das Wechselgeschäft, das Effektengeschäft, der Gold-, Banknoten- und Devisenhandel sowie der nationale und internationale Zahlungsverkehr von Bedeutung. Im Emissionsgeschäft nehmen sie dank ihrer beträchtlichen Plazierungskraft eine führende Stellung ein.[5] Das Gewicht des kommerziellen Geschäftes zeigt sich darin, dass die Kommissionen und der Ertrag des Wechselportefeuilles (einschliesslich Kursgewinne auf Devisen) zusammen 53,4 Prozent des Bruttogewinns vereinigen. Ein wichtiges Merkmal stellt ebenfalls der grosse Anteil der kurzfristigen Gelder sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft dar. "Die Grossbanken bilden das Sammelbecken für schweizerische kurzfristige Gelder, die im Inland keine entsprechende Anlagemöglichkeit finden und daher über die Banken kurzfristig am Euromarkt angelegt werden."[6] Besonders deutlich zeigt sich die Kurzfristigkeit ihrer Geschäftstätigkeit in der Umschlagshäufigkeit der Bilanzsumme: im Jahre 1969 betrug ihr Umsatz das 118-fache der Bilanzsumme,

4 Vgl. Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, a.a.O., S. 3O5.

5 Siehe: 3.1.3.5.

6 Iklé M., Die Schweiz als internationaler Bank- und Finanzplatz, Zürich 1970, S. 97.

verglichen mit dem 10,4-fachen bei den Kantonalbanken und dem 2,2-fachen bei den Sparkassen.[7]

Ein weiteres Charakteristikum stellt, wie bereits erwähnt wurde, der hohe Anteil des Auslandgeschäftes dar. Dieser beruht weitgehend auf der in den letzten Jahren stark anwachsenden finanziellen Verflechtung der Handelsgrossbanken mit dem Ausland.

Eng mit dem Handelsbankcharakter verbunden ist der hohe Personalbestand und die Konjunkturempfindlichkeit der Grossbanken. Ende 1969 betrug ihr Personalbestand 26'204 Angestellte oder ca. 58% sämtlicher Bankangestellten der Schweiz,[8] verglichen mit einem Bilanzsummenanteil von 44,5%.

Ihre Funktion besteht in der Förderung der schweizerischen Wirtschaft im weitesten Sinne durch das Sammeln von Geldern und ihre Verwendung in Industrie, Handel und Gewerbe. Dank dem über die ganze Schweiz ausgedehnten Filialnetz schaffen sie einen interregionalen und interkantonalen Ausgleich von Angebot und Nachfrage von bzw. nach Geld und Kapital. Sie verfügten Ende 1969 über 458 Bankstellen, wovon 38 nebenamtlich geführt wurden.[9]

Ein Blick auf die Struktur der Passiven in Tabelle 1 zeigt deutlich, dass gemäss ihrem Handelsbankcharakter die kurzfristigen Mittel überwiegen. Ueber 21% sämtlicher Passiven fallen auf die Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit. Bei diesen Geldern handelt es sich zum grössten Teil um kurzfristige Geldaufnahmen am Euromarkt. Die Grossbanken vereinigen über 70% der gesamten Bankenkreditoren auf sich, woraus ihre überragende Bedeutung im Auslandgeschäft hervorgeht. Die Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht sind jederzeit abrufbare Betriebsreserven von Handel, Industrie und Gewerbe, sowie kurzfristig nicht benötigte Gelder von Privatpersonen. Der hohe Anteil an der Gesamtheit dieser Mittel von 64% sowie die Bedeutung dieses Postens innerhalb der Bilanz bestätigen die enge Verbundenheit mit der Wirtschaft. Der grosse Umfang an Termingeldern lässt sich durch das zeitweise ausserordentlich starke Zinsgefälle zum Euromarkt erklären, welches das Interesse der in- und ausländischen Kundschaft an den entsprechenden Anlagen, insbesondere an den Dreimonatsdepots, stark ansteigen liess.

Die Spareinlagen dagegen nehmen eine relativ geringe Bedeutung ein, da sich die drei Handelsgrossbanken bis vor kurzem auf die Ausgabe von Depositen- und Einlageheften beschränkten, bei welchen sie über einen Anteil von fast 61% des Gesamtbestandes verfügten.[10] Immerhin fielen im Jahre 1969 28,6% der gesamten Nettoeinlagen an Spargeldern (=neue Einlage minus Abhebung) auf die Grossbanken.[11]

Zwischen den Bankendebitoren und -kreditoren besteht ein Ueberschuss von 10'791 Millionen Franken zugunsten der Bankendebitoren, welcher in erster Linie durch die Anlage inländischer Gelder an den Euromärkten entstand.[12]

7 Bankenstatistik 1969, S. 88.

8 ebenda, S. 224.

9 ebenda, S. 226 und S. 228.

10 ebenda, S. 32.

11 ebenda, S. 25.

12 ebenda, S. 51 f.

Die Debitoren (Kontokorrentdebitoren, feste Vorschüsse und Darlehen) stellen naturgemäss den Hauptposten der Aktiven in der Gesamtbilanz dar; sie umfassten Ende 1969 annähernd 35% der Bilanzsumme und wurden von den Bankendebitoren nur infolge der Entwicklung am Euromarkt übertroffen. Am Gesamtbestand der Debitoren beträgt der Anteil der Grossbanken über die Hälfte und bei den ungedeckten Debitoren sogar 71,8%.

Tabelle 2: Aufteilung der Debitoren nach Art der Deckung und nach Bankengruppe, Ende 1969.

	Deckungsart der Debitoren				
	ungedeckt 1	gedeckt 2	zusammen 3	davon mit hypothekarischer Deckung	
Gruppe	in Mio Fr.			in % von 3	
- Kantonalbanken	947	9540	10487	7200	68,7
- Grossbanken	7929	17868	25797	7770	30,1
- Regionalbanken und Sparkassen	804	4989	5793	3080	53,1
- "Uebrige Banken"	1359	6079	7438	700	9,4
Total	11039	38476	49515	18750	-

Quelle: Bankenstatistik 1969, a.a.O., S. 56.

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, haben die hypothekarisch gedeckten Debitoren, abgesehen von den "Uebrigen Banken", bei den Grossbanken erwartungsgemäss die geringste Bedeutung; würde man nur die drei Handelsgrossbanken in die Betrachtung einbeziehen, so wäre der entsprechende Prozentsatz noch wesentlich geringer. Analog dazu ist der Anteil der Hypothekaranlagen im Vergleich zu den Kantonalbanken sowie den Regionalbanken und Sparkassen unbedeutend.

Die Entwicklung der Grossbanken in den letzten Jahren stand eindeutig im Zeichen der Hochkonjunktur, der zunehmenden Auslandverflechtung und somit der wachsenden Geldströme zwischen den Geld- und Kapitalmärkten der Industriestaaten. Sowohl ihre Bilanzsumme als auch das Filialnetz und der Personalbestand - als mögliche Massstäbe für die Bedeutung von Banken - weisen ein überdurchschnittliches Wachstum auf, und sie konnten ihren Vorsprung gegenüber den anderen Bankengruppen, mit Ausnahme der "Uebrigen Banken", vergrössern. Parallel zum Wachstum gelang es ihnen zugleich, ihre Ertragskraft wesentlich zu steigern.

1.2.2.2. Die Kantonalbanken

Als Kantonalbanken gelten die in Artikel 3, Absatz 4 des Bankengesetzes[13] umschriebenen Banken. Die Gruppe umfasst 28 Institute, welche zugleich den Verband schweizerischer Kantonalbanken[14] bilden.

Diese Institute sind besonders charakterisiert durch die staatliche Beschaffung des Grundkapitals, die Staatsgarantie für ihre Verbindlichkeiten, das Aufsichtsrecht sowie die Gewinnbeteiligung des Staates und die mehr oder weniger weitgehende Steuerfreiheit[15], wobei jedoch nicht sämtliche Merkmale auf alle Banken zutreffen. Die Gewinnbeteiligung des Staates ergibt sich logischerweise aus der staatlichen Beschaffung des Grundkapitals und bildet einen wichtigen Posten in der Staatsrechnung vieler Kantone. Die meisten Kantonalbanken sind teilweise oder gänzlich von der Entrichtung von Steuern befreit, da die Kantone ohnehin am Reingewinn ihrer Bankinstitute beteiligt sind.[16] Die Steuerbefreiung stellt gegenüber den übrigen Bankengruppen ein wesentliches Privileg dar und ermöglicht ihnen die Erzielung eines relativ grösseren Reingewinnes.

Ihre Funktion besteht ganz allgemein in der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Kantone, insbesondere in der Förderung der mittelständischen Bevölkerung sowie der mittelständischen Wirtschaft. Weiter haben sie bei der Deckung des Finanzbedarfes ihrer Kantone und deren Gemeinden durch Gewährung von Krediten oder die Emission von Anleihen mitzuwirken.

Der örtliche Geschäftskreis ist auf das betreffende Kantonsgebiet beschränkt. Diese feste Abgrenzung des Tätigkeitsgebietes birgt je nach der sozialen und wirtschaftlichen Struktur eines Kantons die Gefahr einer mehr oder weniger engen Risikoverteilung in sich.[17] Die Kantonalbanken verfügen über ein ausserordentlich dichtes, über die ganze Schweiz ausgedehntes Bankstellennetz von über 1200 Bankstellen. Ein entsprechender Vergleich mit den Grossbanken würde jedoch zu falschen Schlüssen führen, da annähernd 2/3 der Bankstellen der Kantonalbanken nebenamtlich geführt werden und deshalb niemals dieselbe Bedeutung erlangen wie die Bankstellen der Grossbanken.[18]

Mit wenigen Ausnahmen sind die Kantonalbanken zwar typische Universalinstitute, in der Bedeutung der einzelnen Geschäftssparten innerhalb ihrer gesamten Geschäftstätigkeit bestehen jedoch zum Teil wesentliche Unterschiede. Diese sind unter anderem auf Verschiedenheiten bezüglich Grösse, Struktur sowie wirtschaftlicher und sozialer Verhältnisse der Kantone und auf die Zahl, Stellung und Bedeutung der übrigen im Kantonsgebiet tätigen Banken zurückzuführen.[19] Weiter bestehen auch bedeutende Differenzen in der

13 Bundesgesetz über Banken und Sparkassen vom 8. November 1934, (inskünftig zitiert als: Bankengesetz).

14 Siehe: 1.2.3.

15 Vgl. Pottmeyer B., Die schweizerischen Kantonalbanken, Diss. Köln, Düsseldorf 1958, S. 25 ff.

16 ebenda, S. 33.

17 Vgl. Albisetti E., Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969, S. 170.

18 Vgl. Bankenstatistik 1969, S. 228.

19 Amrein A., a.a.O., S. 42.

Grösse der einzelnen Institute: die Skala reicht von der Appenzell-Innerhodischen Kantonalbank mit eigenen Mitteln von 7,7 Millionen und einer Bilanzsumme von 154,6 Millionen Franken bis zur Zürcher Kantonalbank, welche mit eigenen Mitteln in der Höhe von 368,1 Millionen und einer Bilanzsumme von 7900 Millionen Franken hinter den drei Handelsgrossbanken das viertgrösste Schweizerinstitut darstellt.[20]

Der Charakter ihrer Geschäftstätigkeit kann im allgemeinen mit der Bezeichnung Handels- und Hypothekarbank umschrieben werden.[21] Wie die Struktur der Bilanz in Tabelle 1 zeigt, dominiert das mittel- und langfristige Geschäft.

Die relativ geringe Bedeutung der kurzfristigen Mittel zeigt sich bei den Passiven insbesondere an dem geringen Anteil der Bankendebitoren auf Sicht und auf Zeit. Auch die Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht erreichen niemals dieselbe Höhe wie bei Grossbanken. Die Kreditoren auf Zeit stellen Mittel dar, die den Banken für eine feste Dauer zur Verfügung gestellt werden und können demzufolge für die Finanzierung des mittel- und langfristigen Aktivgeschäftes herbeigezogen werden. Diese Termingelder sind mit einem Anteil von 12,5% der Bilanzsumme relativ wichtig, wobei zu berücksichtigen ist, dass darin Darlehen beim AHV-Fonds enthalten sind.[22] Die Spareinlagen bilden traditionsgemäss die Domäne der Kantonalbanken und dienen vorwiegend zur Finanzierung von Hypothekaranlagen. Die Diskrepanz zwischen der formellen und materiellen Fristigkeit sowie die relativ geringe Zinshöhe erklären ihre Beliebtheit zur Finanzierung von Hypothekaranlagen. Die betrachteten Banken vereinigen 47,6%[23] sämtlicher Spareinlagen auf sich; dieser hohe Anteil ist ohne Zweifel auf die Staatsgarantie zurückzuführen. Auch die Tatsache, dass die Kantonalbanken für Spareinlagen stets eine etwas geringere Verzinsung als die übrigen Bankengruppen gewähren[24], vermag den Vorteil der Staatsgarantie nicht zu kompensieren. Mit derselben Begründung lässt sich ebenfalls der hohe Bestand an Kassen- und Anleihensobligationen erklären. Die Anleihensobligationen stellen neben den Pfandbriefdarlehen die einzigen sowohl materiell wie formell langfristigen fremden Mittel dar.

Auf die Aktivseite der Gesamtbilanz entfallen über die Hälfte der Guthaben auf Hypothekaranlagen. Weiter sind 68,7% der Debitoren hypothekarisch gedeckt[25], so dass insgesamt über 2/3 sämtlicher Aktiven durch im Grundbuch eingetragene Pfandrechte gesichert sind. Der Anteil der Kantonalbanken an der Gesamtheit der Hypothekaranlagen bewegt sich seit mehreren Jahren um etwas über 50%, woraus deutlich ihre dominierende Stellung in dieser Geschäftssparte hervorgeht. Auf dem Gebiet des Hypothekarzinsfusses üben sie eine bremsende Wirkung aus, indem der Zinsfuss, den sie für Hypotheken berechnen, in der Regel niedriger ist als derjenige anderer Institute.[26] Ein Vergleich der durchschnittlichen Höhe der von den einzelnen Bankengruppen gewährten Hypothekaranlagen zeigt, dass die Grossbanken und "Uebrigen Banken" höhere

20 Bankenstatistik 1969, S. 239 f.

21 Vgl. Pottmeyer B., a.a.O., S. 31.

22 ebenda, S. 109.

23 Bankenstatistik 1969, S. 22.

24 Vgl. ebenda, S. 32.

25 Siehe: Tabelle 2.

26 Vgl. Bankenstatistik 1969, S. 185.

Hypotheken gewähren als die übrigen Bankengruppen[27], was durch die unterschiedliche Struktur ihrer Marktpartner bedingt ist.[28]

Der Natur der Kantonalbanken als Staatsinstitute entsprechend, nehmen ihre an öffentlich-rechtliche Körperschaften gewährten Kontokorrentvorschüsse und Darlehen eine relativ grosse Bedeutung ein. Ihr Anteil ist erwartungsgemäss hoch und beträgt 64%[29] der Gesamtheit dieser Vorschüsse und Darlehen aller Institute. Da sie sich nicht im Auslandgeschäft betätigen, erreichen die Bankendebitoren auf Sicht und auf Zeit nur 4, 6% der Bilanzsumme.

Die Struktur der Einnahmen und Ausgaben in der Gewinn- und Verlustrechnung weist, insbesondere gegenüber den Grossbanken, einige grundsätzliche Unterschiede auf.[30] Auf der Seite der Einnahmen fällt der wesentlich höhere Anteil des Zinsensaldo sowie des Wertschriftenertrages gegenüber demjenigen der Kommissionen und des Ertrages aus dem Wechselportefeuille auf. Bei den Ausgaben beträgt der Anteil der Steuern infolge der teilweisen oder gänzlichen Steuerbefreiung nur ca. 1/3 der entsprechenden Anteile bei den übrigen Bankengruppen.

Im Vergleich zum Anteil der Kantonalbanken an der Gesamtbilanzsumme erscheint der Anteil am gesamten Bruttogewinn von 16% und derjenige am gesamten Reingewinn von 18% eher gering. Dies ist in erster Linie eine Folge der hauptsächlichen Betätigung im Hypothekargeschäft, dessen Gewinnmarge klein ist. Weiter mag bis zu einem gewissen Grade auch das geringere Streben nach Gewinn gegenüber den privaten Banken darin seinen Ausdruck finden.

Die Bedeutung der Kantonalbanken liegt im mittel- bis langfristigen Bankgeschäft, insbesondere im Sparkassen- und Hypothekargeschäft, bei dem sie einen Marktanteil von rund 50% erreichen. Aufgrund der Geschäftsstruktur ist ihre Entwicklung weit weniger konjunkturabhängig als bei den Grossbanken; deshalb und aufgrund der geringen Betätigung im Auslandgeschäft, weisen sie in den letzten Jahren ein geringeres Wachstum auf. Von der Bankenkrise in den 30-er Jahren bis 1961 stellten sie bilanzsummenmässig die grösste Bankengruppe dar, wurden jedoch seither von den Grossbanken, vor allem aufgrund der Entwicklung des Auslandgeschäftes, überholt und in zunehmendem Masse distanziert. Ihre Entwicklung ist durch ein stetiges, gleichmässiges Wachstum gekennzeichnet.

1.2.2.3. Die Regionalbanken und Sparkassen

In Anlehnung an Albisetti möchte ich die Regionalbanken und Sparkassen als "rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Institute mit örtlich beschränktem Geschäftskreis, die das Sparkassen- und Hypothekargeschäft pflegen, daneben mehr oder weniger Universalcharakter haben und nicht Kantonalbanken sind"[31], bezeichnen. Die Gruppe umfasste 1969 263 Institute mit insgesamt 1191 Bankstellen, wovon 731 nebenamtlich geführt wurden.[32]

27 Vgl. ebenda, S. 64.

28 Siehe: 3.1.5.2.1.

29 Bankenstatistik 1969, S. 75.

30 Vgl. ebenda, S. 216.

31 Albisetti E., Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, a.a.O., S. 167.

32 Bankenstatistik 1969, S. 228.

Ihre Funktion besteht allgemein in der örtlichen und regionalen Befriedigung der Bedürfnisse nach Bankleistungen, insbesondere im Sparkassen- und Hypothekargeschäft. Die örtliche Begrenztheit des Geschäftskreises hat eine starke Verbundenheit mit der Bevölkerung und der Wirtschaft des Tätigkeitsgebietes zur Folge. Damit ist die Gefahr einer einseitigen und engen Risikoverteilung verbunden. Im sachlichen Geschäftskreis bestehen zwischen den einzelnen Instituten vor allem Unterschiede bezüglich der Universalität. Am stärksten ausgeprägt ist diese bei den "Anderen Lokalbanken", die weitgehend dem Typus der Handels- und Hypothekarbank entsprechen, wogegen von den Sparkassen, insbesondere von den reinen Sparkassen, nur eine beschränkte Anzahl Bankleistungen angeboten werden.

Die Struktur der Gesamtbilanz weist eine starke Aehnlichkeit mit derjenigen der Kantonalbanken auf. Das Hauptgewicht der Geschäftstätigkeit liegt ebenfalls auf dem mittel- und langfristigen Geschäft. Dementsprechend sind auf der Passivseite die Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit unbedeutend. Der Anteil der Checkrechnungen und Kreditoren auf Sicht und auf Zeit an der Bilanzsumme ist ebenfalls bescheiden, wobei diese Gelder hauptsächlich bei den "Anderen Lokalbanken" liegen.

Die Spareinlagen nehmen bei den Regionalbanken und besonders bei den Sparkassen eine ausserordentlich grosse Bedeutung ein. Bei den Sparkassen umfassen sie etwa zwei Drittel, bei den "Anderen Lokalbanken" jedoch nur einen Viertel sämtlicher Passiven.[33] Als traditionelle Sparbanken breiter Bevölkerungsschichten stehen die betrachteten Institute diesbezüglich hinter den Kantonalbanken an zweiter Stelle und erreichen an der Gesamtheit der Spareinlagen sowie Depositen- und Einlageheftgeldern einen Marktanteil von 26,6%[34]. Den zweitgrössten Passivposten bilden die Kassenobligationen, welche wesentlich zur Finanzierung des Hypothekargeschäftes beitragen. Der Marktanteil der Gruppe an diesen Passiven beträgt annähernd einen Viertel, wovon der überwiegende Teil bei den Bodenkreditbanken liegt.[35] Auch von den bei der "Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute" aufgenommenen Darlehen fallen annähernd zwei Drittel auf die Bodenkreditanstalten.

Die Aktivseite der Gesamtbilanz ist durch den hohen Umfang der Hypothekaranlagen geprägt. Innerhalb der Gruppe nehmen diese jedoch ein recht unterschiedliches Gewicht ein, indem sie bei den Bodenkreditbanken und Sparkassen je annähernd zwei Drittel und bei den "Anderen Lokalbanken" nur etwa 30% der Aktiven umfassen. Die Bedeutung der Kreditgewährung gegen hypothekarische Deckung zeigt sich ferner darin, dass 53% der Debitoren ebenfalls hypothekarisch gedeckt sind.[36] Wie bei den Kantonalbanken sind somit über zwei Drittel sämtlicher Aktiven durch im Grundbuch eingetragene Pfandrechte gesichert. Der relativ hohe Anteil der Kontokorrentvorschüsse und Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften kommt daher, dass viele Regionalbanken und Sparkassen Gemeindeinstitute oder gemischt-wirtschaftliche Banken mit Beteiligung der Gemeinden sind, und dass sie als solche zur Finanzierung des Kreditbedarfs der betreffenden Gemeinden herbeigezogen werden.

Die Bedeutung ihres indifferenten Geschäftes ist verhältnismässig gering. Einzig die "Anderen Lokalbanken" weisen diesbezüglich eine regere Aktivität auf, welche sich in einem hohen Anteil der betreffenden Erträge in der Gewinn- und Verlustrechnung nie-

33 ebenda, S. 132.

34 ebenda, S. 118.

35 ebenda, S. 118.

36 Siehe: Tabelle 2.

derschlägt.[37] Besonders gering sind die Kommissionserträge und Erträge des Wechselportefeuilles bei den Sparkassen, wogegen ihre Wertschriftenerträge - infolge des hohen Wertschriftenbestandes - rund 40% des Bruttogewinns bestreiten. Bei den Ausgaben fällt vor allem der aufgrund der Geschäftsstruktur wesentlich höhere Anteil der Verwaltungskosten bei den "Anderen Lokalbanken" als bei den Sparkassen auf.[38]

Die Bedeutung der Regionalbanken und Sparkassen liegt in erster Linie im Sparkassen- und Hypothekargeschäft, in welchem sie mit den Kantonalbanken eine führende Stellung einnehmen. Infolge ihrer hauptsächlichen Betätigung im mittel- und langfristigen Geschäft und der relativ geringen Bedeutung des kommerziellen Geschäftes konnten sie vom anhaltenden Konjunkturaufschwung der letzten Jahre nur in beschränktem Masse profitieren. Die "Anderen Lokalbanken" verzeichnen jedoch seit 1968 stark überdurchschnittliche Wachstumsraten.

1.2.2.4. Die ausländisch beherrschten Banken

Diese Gruppe bildet einen Teilausschnitt aus der von der Schweizerischen Nationalbank als "Uebrige Banken" bezeichneten Institute. Als ausländisch beherrschte Banken werden diejenigen Institute bezeichnet, welche unter einem massgebenden ausländischen Einfluss stehen; Ende 1969 waren dies 76 Banken, wovon viele jüngeren Gründungsdatums sind. Weiter sind noch 11 Filialen ausländischer Banken hinzuzuzählen, welche von der Bankenstatistik nicht erfasst werden. Diese Institute stehen vor allem unter dem Einfluss nordamerikanischer, englischer, italienischer und französischer Banken und Finanzgesellschaften.[39] Sie konzentrieren sich auf die Städte Zürich, Genf, Lugano, Lausanne und Basel. Ihre Entstehung erfolgt durch die Gründung einer neuen Bank, die Eröffnung einer Filiale oder die mehrheitliche Uebernahme des Gesellschaftskapitals eines bestehenden schweizerischen Institutes. Wie alle anderen Institute unterstehen sie dem Bundesgesetz über Banken und Sparkassen. Ueberdies bedarf es zu ihrer Gründung der Bewilligung der Eidgenössischen Bankenkommission.

Als Motive für die Errichtung ausländisch beherrschter Banken sind die Neutralität, die stabile Währung, das tiefe Steuerniveau, das Bankgeheimnis, die freiheitliche Bankgesetzgebung sowie der freie Geld- und Kapitalverkehr hervorzuheben. Weitere Gründe sind die Möglichkeit der Beschaffung von billigem Geld am schweizerischen Geld- und Kapitalmarkt sowie von Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung von Industrie, Handel und Gewerbe an Ort und Stelle, die Verhinderung der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen der eigenen Kunden bei einer Filiale der Konkurrenz usw.

Die wirtschaftliche Funktion der ausländisch beherrschten Banken liegt in erster Linie in der Förderung des internationalen Kapital-, Güter- und Dienstleistungsverkehrs. Bezüglich ihrer Zielsetzungen müssen wir zwischen den Banken ausländischer Finanzgesellschaften und Filialen oder Tochtergesellschaften ausländischer Grossbanken unterscheiden. Während die Institute ausländischer Finanzgruppen dazu dienen, die in der Schweiz zu tätigenden Geschäfte über eine eigene Bank abzuwickeln, bezwecken die ausländischen Grossbanken mit ihren Gründungen eine Geschäftserweiterung durch örtliche Diversifikation. Demzufolge ist für die Beurteilung der Auswirkungen der ausländisch beherrschten Banken auf die Kon-

37 Bankenstatistik 1969, S. 216.

38 Siehe: 3.2.3.2.

39 Bankenstatistik 1969, S. 103.

kurrenzlage vor allem die zweitgenannte Gruppe massgebend.

Die Geschäftstätigkeit ist, je nachdem ob es sich um Depositen- oder Geschäftsbanken, Filialen ausländischer Banken oder übernommene Schweizerinstitute und Banken älteren oder jüngeren Gründungsdatums handelt, recht unterschiedlich. Alle sind jedoch in weitgehendem Masse auslandsorientiert: annähernd zwei Drittel ihrer Passiven sind Auslandverpflichtungen und drei Viertel der Aktiven Auslandguthaben. Weiter weisen sie einen ausgeprägten Handelsbankcharakter auf. Ihre Haupttätigkeit liegt im Devisenhandel, der Zinsarbitrage, dem Goldhandel und kommerziellen Transaktionen für Firmen aus dem Land des Mutterhauses. Das Inlandgeschäft ist in der Regel unbedeutend. Institute die aus schweizerischem Besitz übernommen wurden, pflegen jedoch ihr angestammtes inländisches Geschäft mehr oder weniger intensiv weiter. Infolge der Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Passivgeldern im Inland arbeiten die ausländisch beherrschten Banken vor allem mit Passivgeldern ausländischer Kunden und solchen des Hauptsitzes, resp. des Mutterhauses.

Die Zusammensetzung der Aktiven und Passiven in der Gesamtbilanz zeigt insofern eine starke Aehnlichkeit mit der Bilanzstruktur der Grossbanken, als die kurzfristigen Posten einen sehr hohen Anteil an der Gesamtbilanz aufweisen. Von den Passiven entfallen auf die Bankenkreditoren, Checkrechnungen und Kreditoren auf Zeit 83%, wogegen die Spargelder sowie die Kassen- und Anleihensobligationen nur eine unwesentliche Rolle spielen. Das Kapital nimmt eine wesentlich grössere Bedeutung ein als bei den anderen Bankengruppen.

Tabelle 3: Gesamtbilanz der ausländisch beherrschten Banken, [1] per 31.12.1969

	Inl. positionen		Ausl. positionen		Total	
		in % d.		in % d.		in % d.
Aktiven	Mio Fr.	Total	Mio Fr.	Total	Mio Fr.	Bilanzs.
Kassa, Post- und Giroguthaben	1061	100,0	-	-	1061	5,9
Bankendebitoren	826	9,8	7521	90,2	8346	46,5
Wechsel	129	12,8	882	87,2	1011	5,6
Debitoren	1517	25,0	4560	75,0	6078	34,1
Kontokorrentvorschüsse und Darlehen a. öffentl.-rechtl. Körperschaften	3	7,5	37	92,5	40	0,2
Hypothekaranlagen	41	100,0	-	-	41	0,2
Wertschriften	194	18,2	493	71,8	687	3,8
Zusammen	3771	21,8	13493	78,2	17264	96,3
Sonstige Aktiven					672	3,7
Total (Bilanzsumme)					17936	100,0
Passiven						
Bankenkreditoren	1360	18,3	6033	81,7	7393	41,2
Checkrechnungen	831	25,1	2477	74,9	3309	18,5
Kreditoren auf Zeit	1101	226,1	3111	73,9	4212	23,4
Spareinlagen	10	66,7	5	33,3	15	0,1
Depositenhefte	195	52,8	174	47,2	369	2,1
Zusammen	3497	22,8	11800	77,2	15298	85,3
Kassenobligationen					131	0,7
Obligationenanleihen					-	
Total der fremden Gelder					15429	86,0
Uebrige Passiven					763	4,3
Kapital					1337	7,4
Reserven					407	2,3
Total (Bilanzsumme)					17936	100,0

1) inkl. 11 Filialen ausländischer Banken

Quelle: Bankenstatistik 1969, S. 104.

Auch auf der Aktivseite der Gesamtbilanz überwiegen die kurzfristigen Guthaben: auf Kassa, Post- und Giroguthaben, Bankendebitoren, Wechsel und Debitoren fallen 92% der gesamten Guthaben. Infolge der geringen Spareinlagen und sonstigen langfristigen Passivgelder werden praktisch keine Hypotheken gewährt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung der ausländisch beherrschten Banken in erster Linie im auslandorientierten Handelsbankgeschäft liegt. Sie vereinigen 31 Prozent der gesamten schweizerischen Banken anvertrauten Auslandgelder und 33 Prozent der gesamten Auslandanlagen.[40] Ihr Anteil an der Bilanzsumme sämtlicher Banken ist in den letzten Jahren aufgrund der zahlreichen Neugründungen stark angestiegen und erreichte 1969 rund 10 Prozent. Diese Entwicklung gab schon verschiedentlich Anlass zu Bedenken wegen der drohenden Ueberfremdung im schweizerischen Bankgewerbe.[41]

1.2.3. Die wichtigsten Bankverbände

Die Bankverbände stellen Zusammenschlüsse von Banken zur Wahrung der Mitgliederinteressen dar. Im Unterschied zu den meisten übrigen Wirtschaftsverbänden wird die Tätigkeit der Bankenverbände jedoch nicht nur durch die Wahrung der Interessen ihrer Mitglieder, sondern darüber hinaus durch die Wahrung volkswirtschaftlicher Interessen bestimmt.[42] Dies ist durch die enge Verflechtung der Banken mit der Volkswirtschaft bedingt.[43]

1.2.3.1. Die Schweizerische Bankiervereinigung

Die Schweizerische Bankiervereinigung wurde 1912 in der Rechtsform eines Vereins gegründet und stellt die Dachorganisation des schweizerischen Bankgewerbes dar. Die Mitgliedschaft bei der Bankiervereinigung beruht im Prinzip auf der Persönlichkeit der Mitglieder; es gehören ihr dabei Mitglieder von Instituten aller Bankengruppen an.

Die statutarische Aufgabe der Bankiervereinigung besteht, unter Ausschluss jeder geschäftlichen Tätigkeit, in erster Linie in der Wahrung und Vertretung der Interessen und Rechte des Bankgewerbes.

Zu diesem Zweck nimmt sie Stellung zu Gesetzesvorlagen, welche das Bankgewerbe in seinen Interessen direkt oder indirekt berühren. Weiter betreibt sie Oeffentlichkeitsarbeit zur Orientierung der Bevölkerung über die Probleme des Bankgewerbes sowie zur Erklärung der Funktion der Banken im Wirtschaftsablauf. Ueberdies stellt sie Konventionen und Empfehlungen auf, mit dem Ziel, die Geschäftsusanzen und -bedingungen zu vereinheitlichen.[44]

40 ebenda, S. 105.

41 Vgl. Sarasin A., Ansprache an der 57. Generalversammlung der Schweizerischen Bankiervereinigung vom 26. September 1970 in Montreux.

42 Lehmann G., Das Verbandwesen im schweizerischen Bankgewerbe, Diss. Bern, 1965, S. 119 f.

43 Siehe: 3.1.4.1.

44 Siehe: 1.3.1.

1.2.3.2. Der Verband schweizerischer Kantonalbanken

Der Verband schweizerischer Kantonalbanken - in ihm sind sämtliche 28 Kantonalbanken zusammengeschlossen - wurde im Jahre 1907 gegründet. Er bezweckt die Wahrung gemeinsamer Interessen der Mitglieder sowie eine möglichst weitgehende Angleichung ihrer Geschäftsbedingungen. Weiter übernimmt er öffentliche Anleihen allein oder gemeinsam mit dem Kartell schweizerischer Banken.

Aufgrund des öffentlich-rechtlichen Charakters seiner Mitglieder bildet er keinen festgefügten Wirtschaftsbund, sondern eine Art Staatenbund, in welchem sämtliche Institute ihre Selbständigkeit bewahren. Seine Beschlüsse sind für die Kantonalbanken nicht verbindlich.[45]

Um eine Abwanderung der Handwerker- und Gewerbekreise infolge Mangel an Immobilien- und Anlagefonds zu den Grossbanken zu verhindern, wurde 1960 im Rahmen des Verbandes die IFAG-Immobilienfonds AG und 1969 der Wertschriftenfonds VALCA gegründet. Weiter wurde die Freizügigkeit im Sparkassenverkehr eingeführt sowie ein Verbandsreisecheck herausgegeben, welcher seit 1950 auch im Ausland eingelöst werden kann.[46]

1.2.3.3. Die Verbände der Regionalbanken und Sparkassen

1.2.3.3.1. Der Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen

Am 3. März 1971 erfolgte in Bern die Gründung des Verbandes schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen in der Rechtsform eines Vereins. Dieser bildet den Spitzenverband der Regionalbanken und Sparkassen und entspricht dem Bedürfnis nach einer engeren Zusammenfassung der Kräfte. Es sind ihm rund 170 Institute mit einer Gesamtbilanzsumme von über 20 Milliarden Franken beigetreten,[47] welche bisher im Verband schweizerischer Lokalbanken, Spar- und Leihkassen, im Revisionsverband bernischer Banken und Sparkassen sowie in weiteren kleineren Verbänden zusammengeschlossen waren.

Gemäss den Statuten bezweckt er die Hebung der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit seiner Mitglieder durch die Förderung der Zusammenarbeit und die Schaffung gemeinsamer Organisationen, sowie die Wahrung ihrer Interessen innerhalb des schweizerischen Bankgewerbes gegenüber Behörden und Oeffentlichkeit.

Seine Gründung und Zielsetzungen zeigen, dass die Regionalbanken und Sparkassen erkannt haben, dass sie nur durch eine verstärkte Zusammenarbeit die heutigen und zukünftigen Probleme lösen und ihre Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit erhalten können. Der Verband beabsichtigt unter anderem die Schaffung einer zentralen Forschungs- und Informationsstelle für Planungs- und Marketingprobleme, die Förderung der Personalschulung durch konsequentere und systematischere Durch-

45 Vgl. Pottmeyer B., a.a.O., S. 172.

46 Matter A., Die schweizerischen Kantonalbanken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969, S. 122.

47 Albisetti E., Der Zusammenschluss der Lokalbanken und Sparkassen im neuen "Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen", in: Finanz-Revue, Nr. 23 vom 29.5.1971, S. 239.

führung der Aus- und Weiterbildung sowie die Unterstützung bei der Schaffung eines gemeinsamen Rechenzentrums, wobei die zu schaffende Institution Informations- und Beratungsstelle in Fragen der Automation für sämtliche Mitglieder werden soll.[48]

Der Regionalbankenverband steht in enger Beziehung zur "Emissionszentrale schweizerischer Lokalbanken" und der "Anlagezentrale AG", welche zwei wichtige Instrumente der Regionalbanken und Sparkassen darstellen. Die "Emissionszentrale schweizerischer Lokalbanken" dient zur Beschaffung langfristiger Fremdgelder am Kapitalmarkt, wogegen der Zweck der "Anlagezentrale AG" in der Vermittlung, vorübergehenden Entgegennahme und Ausleihung von kurzfristigen Geldern liegt. Weiter besteht zwischen dem betrachteten Verband und den beiden Revisionsverbänden auf verschiedenen Gebieten eine intensive Zusammenarbeit.

1.2.3.3.2. Der Revisionsverband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen

Im Jahre 1920 als Genossenschaft mit Sitz in Zürich gegründet, umfasste der Verband Ende 1969 105 Institute mit einer Gesamtbilanzsumme von rund 13 Milliarden Franken.

Seit der Gründung des Regionalbankenverbandes beschränkt sich seine Tätigkeit im wesentlichen auf die Revision der Mitgliedinstitute, als eine von der eidgenössischen Bankenkommission anerkannte Revisionsstelle.[49]

1.2.3.3.3. Der Revisionsverband bernischer Banken und Sparkassen

Dieser Verband wurde als erste derartige Institution in der Schweiz im Jahre 1912 gegründet. Die 61 angeschlossenen Institute erzielten 1969 eine Bilanzsumme von über 6 Milliarden Franken.

Seine Aufgabe liegt ebenfalls in erster Linie in der bankgesetzmässigen Revision der angeschlossenen Institute; daneben vertritt er als kantonaler Verband ihre Interessen auf kantonaler Ebene.

48 ebenda

49 ebenda

1.3. Die kartellistischen Vereinbarungen im schweizerischen Bankgewerbe

Von der schweizerischen Kartellkommission wurde, gestützt auf Art. 18, Abs. 1 des Kartellgesetzes, anlässlich der Plenarsitzung vom 5. Oktober 1966 beschlossen, eine allgemeine Erhebung über die Wettbewerbsverhältnisse im Bankgewerbe durchzuführen. Die am 27. August 1968 abgeschlossene Erhebung befasst sich eingehend mit den Organisationen und den kartellistischen Vereinbarungen im Bankgewerbe, so dass wir uns diesbezüglich mit einer Zusammenfassung der entsprechenden Ausführungen begnügen könne.[1]

1.3.1. Kartellistische Vereinbarungen auf gesamtschweizerischer Ebene

Die wichtigsten kartellistischen Vereinbarungen auf gesamtschweizerischer Ebene stellen die Konventionen und Zirkulare der Schweizerischen Bankiervereinigung dar. Im Rahmen der Bankiervereinigung bestehen zurzeit noch 11 Konventionen, welche von einer unterschiedlichen Anzahl Mitgliedern und auch Nichtmitgliedern unterzeichnet wurden. Diese Konventionen weisen teilweise Kartellcharakter auf und sind als Gebühren- oder Kostenbeschränkungskartelle zu betrachten. Sie dienen in erster Linie der Vereinheitlichung der Geschäftsbedingungen im Bankgewerbe. Neben den Konventionen gab die Bankiervereinigung auch einige Zirkulare heraus, welche bezwecken, Auswüchse in der Konkurrenz zwischen den Banken und die negativen Folgen marktschreierischer und aufdringlicher Werbetätigkeit zu verhüten.

Neben den Vereinbarungen im Rahmen der Bankiervereinigung bestehen auf gesamtschweizerischer Ebene eine Reihe weiterer Absprachen: diejenigen zwischen den Grossbanken und innerhalb des Verbandes schweizerischer Kantonalbanken sowie die Quotenvereinbarungen der Emissionssyndikate (Kartell schweizerischer Banken, Gemeinschaftssyndikat und Syndikat für Bundesanleihen) und die Courtagekonvention der Vereinigung schweizerischer Effektenbörsen.

Die Vereinbarungen auf gesamtschweizerischer Ebene beziehen sich hauptsächlich auf Dienstleistungsgeschäfte und führen zu einer teilweisen Festsetzung und Vereinfachung der Beziehungen der Banken zu der Kundschaft. Von besonderer Bedeutung sind das Kartell schweizerischer Banken und das Gemeinschaftssyndikat, welche zur Uebernahme von Anleihen der öffentlichen Hand gebildet wurden sowie das Syndikat für die Uebernahme von Auslandanleihen. Es handelt sich dabei um Quotenkartelle für das ertragsmässig äusserst interessante Emissionsgeschäft.[2] Kleinere und mittlere Banken wurden infolge ihrer geringen Plazierungskraft nicht in die Syndikate aufgenommen und sind demzufolge auf Unterbeteiligungen der Konsortialbanken angewiesen. Ob und wieweit dadurch Wettbewerbsverzerrungen entstehen ist kaum feststellbar; je nach Interessenlage werden diesbezüglich in den Fachkreisen unterschiedliche Meinungen geäussert.

1 Vgl. Die Wettbewerbsverhältnisse im schweizerischen Bankgewerbe, in: Veröffentlichungen der schweizerischen Kartellkommission, Heft 4 1968, S. 243 ff.

2 Siehe: 3.1.3.4.

1.3.2. Kartellistische Vereinbarungen auf regionaler und lokaler Ebene

Die Vereinbarungen von regionaler und lokaler Bedeutung werden im Rahmen von 22 mehr oder weniger grossen Platzverbänden getroffen. Im Unterschied zu den gesamtschweizerischen Vereinbarungen wird auf regionaler und lokaler Ebene vor allem eine Vereinheitlichung der Zinsbedingungen, insbesondere der Aktivzinssätze angestrebt. Demzufolge bestehen im schweizerischen Bankgewerbe in Abhängigkeit vom Standort gleichzeitig verschiedene Zinssätze für dieselben Anlagen und Kredite. In diesem Zusammenhang verdient das Zirkular der Bankiervereinigung betreffend die Konkurrenzierung der Banken unter sich Beachtung, in welchem die Unterbietung kartellistisch vereinbarter Zinssätze und Gebühren durch ein auswärtiges Institut als unzulässig bezeichnet wird. Dies hat somit eine gebietsweise Beschränkung der Konkurrenz zur Folge, welche sich im Bankgewerbe strukturerhaltend auswirkt. Immerhin ist die Geltung dieser Vereinbarung nicht absolut, indem sie keine Anwendung findet, wenn Kunden aus eigener Initiative mit einem auswärtigen Institut in Verbindung treten.

2. BESTIMMUNGSFAKTOREN DER KONKURRENZLAGE IM BANKGEWERBE

2.1. Grundsätzliche Gedanken zur Konkurrenz im Bankgewerbe

2.1.1. Konkurrenz als Phänomen und Triebfeder der freien Marktwirtschaft

Die freie Marktwirtschaft zeichnet sich durch das marktmässige Zusammenwirken einer Vielzahl von Sonderwirtschaften aus, welche ihre Absichten, d.h. ihre Ziele, zu realisieren suchen. Die einzelnen Märkte umfassen Sonderwirtschaften, welche dieselben Ziele verfolgen, wobei die Konkurrenz ihre treibende Kraft darstellt. Als Konkurrenz bezeichnet man ein Verhältnis zwischen den auf jeweils einer Marktseite - der Angebots- oder Nachfrageseite - befindlichen Marktteilnehmern[1], das gekennzeichnet ist durch die leistungsmässige Auseinandersetzung unter den Marktbeteiligten. Sie führt somit zu einem fortgesetzten Leistungsvergleich, einem ständigen Prozess der Rivalität und der Auslese, wodurch die Marktbeteiligten veranlasst werden, für die Werte, die sie am Markt beschaffen wollen einen möglichst hohen Gegenwert zu geben.[2] Auf der Angebotsseite führt die Konkurrenz zur Bereitschaft der Marktbeteiligten, ihre Leistungen möglichst billig zu besserer Qualität oder sonst besseren Konditionen zu verkaufen, und auf der Nachfrageseite zur Bereitschaft, für die nachgefragten Leistungen mehr zu bezahlen und sie zu schlechterer Qualität oder sonst schlechteren Konditionen zu kaufen. Je nach Marktlage ist dabei die Konkurrenz auf der Angebots- oder Nachfrageseite stärker, meist ist sie jedoch auf der Angebotsseite ausgeprägter; die Anbieter sehen sich deshalb veranlasst, ihre Leistungen ständig zu verbessern, um konkurrenzfähig zu bleiben, wodurch der technische und wirtschaftliche Fortschritt, sowie in der Folge der soziale Fortschritt, gefördert werden.

2.1.2. Bestimmung der Intensität der Konkurrenz

Hier geht es um die Frage, welche Mittel die Lehre vom Wettbewerb zur Bestimmung der Intensität der Konkurrenz auf einem bestimmten Markt zur Verfügung stellt. Eine nähere Untersuchung der von der Wettbewerbslehre gelieferten Kriterien zeigt, dass diese zur exakten Bestimmung der Eigenheiten und der Intensität der Konkurrenz konkreter Märkte und Branchen unvollkommen sind.[3] Infolge der Vielzahl der Kriterien der gegenwärtigen Marktformenlehre gibt es keine - oder nur unter grossen Vorbehalten - einheitliche, allgemein anerkannte Theorie.[4] Die einzelnen Theorien unterscheiden sich dadurch voneinander, dass sie das Ausmass der Konkurrenz auf verschiedene Marktfaktoren zurückführen. In der Folge sollen einige dieser Kriterien näher betrachtet werden.

1 Aust E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Frankfurt a. Main 1963, S. 32.

2 ebenda

3 Vgl. ebenda, S. 33.

4 Ott A.E., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 1.

Stackelberg betrachtet die Zahl und die Grösse der Konkurrenten als die für die Konkurrenz relevanten Marktfaktoren, wobei er unter der Grösse eines Konkurrenten dessen Marktanteil versteht.[5] Bezüglich der Zahl der Konkurrenten unterscheidet er zwischen vielen, wenigen und einem Konkurrenten und bezüglich der Grösse zwischen kleinen, mittleren und grossen Konkurrenten, wobei die Kombination der beiden Faktoren zur Beschreibung eines Marktes dient.

Eine andere von Gutenberg verwendete Theorie geht vom Gedankenmodell des "vollkommenen Marktes" aus, wobei die Vollkommenheit durch folgende Voraussetzungen definiert wird: Die Konkurrenten handeln nach dem Maximumsprinzip (maximaler Nutzen für Käufer und maximaler Gewinn für Verkäufer), es herrscht unendlich grosse Reaktionsgeschwindigkeit der marktlichen und betrieblichen Anpassungsprozesse sowie vollkommene Markttransparenz und es bestehen überdies keine Präferenzen.[6] Durch eine schrittweise Aufhebung dieser Voraussetzungen, welche völlig hypothetischen Charakter aufweisen, kann man sich den in der Wirklichkeit tatsächlich vorhandenen Gegebenheiten nähern und untersuchen, wie sich die Aufhebung der einzelnen Voraussetzungen auf einem bestimmten Markt auswirkt. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei darin, dass sich bei der teilweisen oder gänzlichen Aufhebung von zwei oder mehr Voraussetzungen Wirkungszusammenhänge ergeben, die durch die Theorie nicht bestimmt werden können.[7]

Die Gliederung der Märkte aufgrund der Verhaltensweise der Konkurrenten gegenüber den Mitbewerbern zur Beschreibung und Erklärung der Marktverhältnisse wird unter anderem von Schneider verwendet.[8] Im Gegensatz zu den beiden bisher betrachteten objektiven Kriterien handelt es sich hier um ein subjektives, bei welchem das tatsächliche Verhalten der Konkurrenten betrachtet wird. Es wird unterschieden zwischen monopolistischer, oligopolistischer und polypolistischer Verhaltensweise. Da bei rationaler Handlungsweise das Verhalten eines Mitbewerbers jedoch weitgehend mit seiner tatsächlichen morphologischen Stellung übereinstimmen wird, bringt diese Gliederung keine wesentlich neuen Erkenntnisse gegenüber derjenigen von Stackelberg.

Gemäss dem Offenheits-Geschlossenheits-Kriterium wird ein Markt nach dem Grad der Möglichkeit oder Unmöglichkeit des Eintrittes neuer Konkurrenten in den Kreis der bisherigen sowie nach der Möglichkeit der Vergrösserung der angebotenen oder nachgefragten Mengen eingestuft.[9] Es werden dabei folgende typische Märkte unterschieden: der geschlossene, der offene und der bedingt offene oder bedingt geschlossene Markt. Beim geschlossenen Markt ist der Zutritt neuer Konkurrenten sowie die

5 Stackelberg H. v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern und Tübingen 1951, S. 234 ff.

6 Gutenberg E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin usw. 1955, S. 150 ff.

7 Vgl. Aust E., a. a. O., S. 34.

8 Schneider E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, Tübingen 1969, S. 59 ff.

9 Vgl. Sieber H., Preistheorie, Skriptum für die Teilnehmer der Vorlesung an der Universität Bern, Auflage 1966, S. 68 ff.

Vergrösserung der angebotenen resp. nachgefragten Menge ausgeschlossen, während er im bedingt offenen oder bedingt geschlossenen Markt von der Erfüllung bestimmter Bedingungen abhängig gemacht wird und im offenen Markt völlig frei ist.

Als weiteres Kriterium für die Marktgliederung zieht Zimmermann den Elastizitätskoeffizienten bei.[10] Er geht vom Gesamtangebot und der Gesamtnachfrage aus und beurteilt aufgrund des Verhältnisses der Elastizität des Angebotes zur Elastizität der Nachfrage die Tendenz eines Marktes in Richtung Monopol oder vollständiger Konkurrenz. Im Gegensatz zu den bisher betrachteten Gliederungen handelt es sich hier somit um eine solche dynamischer Art.

Die genannten Methoden zur Bestimmung der Konkurrenzverhältnisse sind praktisch ausschliesslich preistheoretischer Natur und beschränken sich nur auf ein einziges Merkmal. Da jedoch die Konkurrenzlage durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt wird, die sich einerseits fördernd und andererseits hemmend auf die Intensität der Konkurrenz auswirken, stellen diese Kriterien immer nur einen Teilaspekt dar und sind somit lediglich beschränkt aussagekräftig. Das dynamische Phänomen des Wettbewerbs und die Wirkung seiner Determinanten kann nicht mit einer einzigen Grösse erfasst werden. Die Interdependenz zwischen den einzelnen Faktoren hat zur Folge, dass die Resultante von zwei oder mehreren Bestimmungsfaktoren nicht der Summe ihrer einzelnen Wirkungen entsprechen muss, sondern grösser oder kleiner sein kann. Weiter ist auch zu beachten, dass diese Wirkungen nicht nach demselben Kriterium beurteilt werden können. Es muss für jeden Bestimmungsfaktor dasjenige herbeigezogen werden, welches möglichst genau seine Auswirkungen auf die Intensität der Konkurrenz zeigt. Theoretisch zählt jenes als das günstigste, welches das grösste Bestimmtheitsmass der Funktion der Konkurrenzintensität in Abhängigkeit von der Grösse der Determinante ergibt.

Ein besonderes Problem stellt bei der Aggregierung der einzelnen Konkurrenzwirkungen - neben den aufgezeigten Wirkungsinterdependenzen - die Gewichtung der einzelnen Faktoren dar. Hier muss in erster Linie die Erfahrung zeigen, welche dieser Faktoren für die Konkurrenzlage auf einem Markt ausschlaggebend sind. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich aus der Tatsache, dass die aufgrund verschiedener Kriterien ermittelten Wirkungen theoretisch auf einen einheitlichen Nenner gebracht werden müssen.

2.1.3. Begriff der Wettbewerbsposition

Der Begriff der Wettbewerbsposition bezeichnet die Stärke der Stellung eines Marktteilnehmers im Verhältnis zu derjenigen seiner Konkurrenten.[11] Eine Veränderung der Wettbewerbsposition eines Konkurrenten beeinflusst demnach diejenige der Mitbewerber, und zwar in umgekehrter Richtung: bei schwächerer resp. stärkerer Wettbewerbsposition eines Konkurrenten stärkt resp. schwächt sich die Wettbewerbsposition der übrigen Konkurrenten und umgekehrt.

10 Zimmermann L. J., Die Bedeutung der Nachfrage- und Angebotselastizität für die Marktformen, in: Zeitschrift für Oekonometrie, 1. Jg. 1950, Heft 1, S. 69 ff.

11 Vgl. Aust E., a.a.O., S. 41.

Die Stärke der Stellung eines Konkurrenten lässt sich durch das Ausmass und die Sicherheit ausdrücken, mit welcher es diesem gelingt, auf einem bestimmten Markt seine Ziele zu erreichen. Damit stellt sich die Frage, welche Ziele von den Konkurrenten verfolgt werden. Die beiden wichtigsten Ziele bestehen in der Vergrösserung des Geschäftsumfanges zur Erhöhung des Marktanteils und im Streben nach einem befriedigenden Gewinn zur Gewährleistung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, wobei jedoch in der Praxis der Vergrösserung des Marktanteils Priorität zukommt.[12]

Die Wettbewerbsposition einer Bank lässt sich somit aufgrund des Ausmasses und der Stabilität ihres Marktanteils messen.

2.1.4. Besonderheiten der Konkurrenz im Bankgewerbe

2.1.4.1. Geringe Bedeutung der Preiskonkurrenz

Infolge der geringen Möglichkeit der Vergrösserung des Marktanteils mittels Preisvariationen[13] nimmt die Preiskonkurrenz im Bankgewerbe vielfach eine geringe Bedeutung ein. Das Ziel der Vergrösserung des Marktanteils impliziert somit bis zu einem gewissen Grade auch das Ziel der Gewinnmaximierung: eine Steigerung des Geschäftsumfanges hat ein entsprechendes Wachstum der Erträge und ceteris paribus der Gewinne zur Folge. Dieser enge Zusammenhang zwischen Geschäftsumfang bzw. Marktanteil und Ertrag ermöglicht das gleichzeitige Erreichen beider Ziele.

2.1.4.2. Konkurrenz sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft

Eine Besonderheit der Konkurrenz im Zinsdifferenzgeschäft bildet der Umstand, dass sie sich nicht auf das Aktivgeschäft beschränkt, sondern dass gleichzeitig je nach Liquidität der Banken eine mehr oder weniger starke Konkurrenz im Passivgeschäft herrscht.[14] Das Passivgeschäft, und damit die Beschaffung von Mitteln, bildet die Voraussetzung zur Gewährung von Krediten und ist deshalb für die Banken von ebenso grosser Bedeutung. Die Banken übernehmen sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft die Rolle des Anbieters, indem sie auf beiden Seiten die Bedingungen festlegen, zu welchen sie bereit sind, Geschäfte zu tätigen.[15]

2.1.4.3. Wirtschaftspolitische Eingriffe im Bankgewerbe

Da der Staat an einem funktionstüchtigen, leistungsfähigen Bankgewerbe interessiert ist und die Bankgeschäfte in wesentlichem Masse auf einem Vertrauensverhältnis zwischen der Bank und ihren Kunden beruht, erlässt er Gesetze zum Schutze der Gläubiger. Damit sollen einerseits die Bankgläubiger vor Verlusten sowie andererseits die Banken vor Zahlungsunfähigkeit und damit das gesamte Bankgewerbe vor einem Vertrauensschwund geschützt werden.

12 Vgl. Knotter P., Die Wettbewerbslage der Sparkassen als Strukturproblem des Kreditgewerbes, Diss. Wien, 1967, S. 156 ff.

13 Vgl. 2.3.2.1.1.

14 Zur Abhängigkeit der Konkurrenz von der Liquidität, siehe: 2.2.3.1.

15 Tietze W., Marketing im Kreditgewerbe, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft II, 1969, S. 82.

Weiter ist das Bankgewerbe meist relativ starken wirtschaftspolitischen Eingriffen ausgesetzt, da die Tätigkeit der Institute für die Geld-, Kredit- und Währungspolitik sowie für die Konjunktur- und Wachstumspolitik der Volkswirtschaft von grosser Bedeutung ist. Dabei wäre in erster Linie auf das Instrumentarium der Notenbank hinzuweisen. Die betreffenden Eingriffe sind selten wettbewerbsneutral und stellen demzufolge einen wichtigen Konkurrenzfaktor dar.

2.1.5. Gliederung der Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzlage im Bankgewerbe

Zur Bestimmung der Konkurrenzlage im Bankgewerbe müssen die unabhängig von einem bestimmten Markt typischen Faktoren erfasst und untersucht werden.[16]

Um eine Uebersicht über die Vielzahl der Faktoren zu erlangen, sollen diese in exogene und endogene Faktoren aufgeteilt werden. Als exogene Faktoren bezeichnen wir jene Determinanten der Konkurrenzlage, welche von den einzelnen Banken als gegeben angenommen werden müssen und somit nicht direkt beeinflusst werden können. Zu den exogenen Faktoren im Bankgewerbe sind insbesonders die bankpolitischen Massnahmen der öffentlichen Hand, die notenbankpolitischen Massnahmen, die Verhältnisse auf dem Geld- und Kapitalmarkt, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung sowie die von den Marktpartnern der Banken gesetzten Gegebenheiten zu zählen.

Im Gegensatz zu den exogenen Faktoren handelt es sich bei den endogenen Faktoren um Determinanten, welche durch die Banken selbst gesetzt werden und mit welchen sie die Konkurrenzlage direkt beeinflussen können: die Unternehmungspolitik, das absatzpolitische Instrumentarium, die unternehmungsinternen Massnahmen und die Gruppenkonkurrenz.

Nachstehend werden die einzelnen Faktoren in der aufgezählten Reihenfolge erfasst sowie ihre theoretischen Wirkungen auf die Konkurrenzlage untersucht. In einem nächsten Schritt werden sodann die gewonnenen Erkenntnisse auf den konkreten Markt des schweizerischen Bankgewerbes angewandt.

16 Vgl. Aust E., a.a.O., S. 45.

2.2. Exogene Faktoren

2.2.1. Bankpolitische Massnahmen der öffentlichen Hand

Bezüglich der bankpolitischen Massnahmen der öffentlichen Hand können wir unterscheiden zwischen direkt und indirekt konkurrenzwirksamen Massnahmen.

Als indirekte Massnahmen sind in erster Linie die gesetzlichen Erlasse des Staates für das Bankgewerbe zu erwähnen. Die wettbewerbsrelevante Wirkung dieser Erlasse beruht darin, dass sie die Konkurrenzfähigkeit, -möglichkeit und -freudigkeit in wesentlichem Masse beeinflussen können. Je nach der Freiheit, die den Banken in ihrer Tätigkeit gelassen wird, ist die Möglichkeit zur wettbewerbsmässigen Auseinandersetzung mehr oder weniger gross. Eine liberale Gesetzgebung für das Bankgewerbe verspricht jedoch nicht unbedingt eine entsprechend intensive Konkurrenz.

Ein direkter Eingriff ergibt sich durch die Gründung öffentlich-rechtlicher Institute. Damit eng verbunden ist das Problem der Startgleichheit zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Banken.

2.2.2. Notenbankpolitisches Instrumentarium

2.2.2.1. Uebersicht

Die bekanntesten Instrumente der Notenbank sind: Diskont- und Lombardpolitik, Offenmarktpolitik, Mindestreservenpolitik, Kreditkontrolle und Swapsatzpolitik. Sie dienen dazu, das Wachstum der Volkswirtschaft zu dämpfen oder anzuregen, die Geldwertstabilität zu erhalten und einen Ausgleich der Zahlungsbilanz herbeizuführen.

Der gewünschten Durchsetzbarkeit entsprechend können die Instrumente unterschiedlich ausgestaltet werden. Die Skala reicht von der schwächsten Form der "moral suasion" über das "Gentlemen's Agreement" bis zur privat-rechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Regelung. Bezüglich der "moral suasion" sei hier vorweggenommen, dass diese schwächste Form der Durchsetzbarkeit von notenbankpolitischen Massnahmen besondere Wettbewerbswirkungen zur Folge haben kann, je nachdem ob sich die Banken mehr oder weniger stark an die Empfehlungen der Notenbank halten.

2.2.2.2. Diskont- und Lombardpolitik

Die Diskont- und Lombardpolitik können als die traditionellen Mittel der Notenbank bezeichnet werden. Durch die Aenderung der Prozentsätze, zu denen die Notenbank bereit ist, diskontfähiges Material hereinzunehmen und Darlehen gegen die Verpfändung von Wertpapieren zu gewähren, sowie durch die Bereitwilligkeit in mehr oder weniger grossem Ausmass zu diskontieren, resp. zu lombardieren, tritt die Notenbank nicht als Behörde sondern als Marktpartei auf. Da die Banken weder zur Beanspruchung des Diskont- noch des Lombardkredites bei der Notenbank gezwungen werden können, sind die Instrumente der Diskont- und Lombardpolitik als wettbewerbsneutral zu bezeichnen.

2.2.2.3. Offenmarktpolitik

Die Offenmarktpolitik ist neben der Diskont- und Lombardpolitik das marktkonformste Instrument. Indem die Notenbank auf dem Markt als Käuferin oder Verkäuferin von Wertpapieren auftritt, nimmt sie nicht die Stellung einer Behörde ein, sondern steht mit den Geschäftsbanken auf gleicher Ebene. Die Geschäftsbanken werden somit keinen öffentlich-rechtlichen Verhaltensnormen unterworfen, so dass die Offenmarktpolitik als weitgehend wettbewerbsneutral beurteilt werden kann.[1]

2.2.2.4. Swapsatzpolitik

Die Swapsatzpolitik ist ein junges notenbankpolitisches Instrument, da die Voraussetzungen zu dessen Anwendung erst mit der Einführung der Konvertibilität im Jahre 1958 gegeben waren. Die Swapsatzpolitik besteht darin, "autonom einen vom Swapsatz auf dem freien Devisenterminmarkt abweichenden, nur für Transaktionen mit den Geschäftsbanken gültigen Swapsatz für eine bestimmte Laufzeit des Terminkontraktes festzusetzen, um die Banken zu veranlassen, Geldexporte bzw. Geldimporte zum Zwecke der Beeinflussung des Geldmarktes und (oder) der Zahlungsbilanz vorzunehmen."[2] Neben der Festsetzung des Swapsatzes bildet jedoch auch die Festsetzung des Umfanges der Devisen, welche von der Notenbank entgegengenommen werden, einen wichtigen, vielleicht sogar den wesentlichsten Bestandteil der Swapsatzpolitik. Diese hat somit eine gewisse Analogie zur Offenmarktpolitik; man kann sie als Offenmarktpolitik auf dem Devisenmarkt bezeichnen. Wir können uns deshalb bei ihrer Beurteilung auf die bei der Offenmarktpolitik gemachten Aussagen stützen. Demnach ist die Swapsatzpolitik als marktkonform und weitgehend wettbewerbsneutral zu betrachten. Immerhin ist ein von der Bedeutung der Auslandguthaben abhängiger, unterschiedlicher Einfluss auf die einzelnen Banken feststellbar.

2.2.2.5. Mindestreservenpolitik

Durch die Mindestreservenpolitik wird die Möglichkeit der Kreditgewährung der Banken beeinflusst. Theoretisch sind zwei Systeme der Mindestreservenhaltung zu unterscheiden: die Haltung von Pflichtguthaben bei der Notenbank oder von Mindestbeständen an Staatspapieren. Da das zweite System praktisch keine Bedeutung hat, wollen wir uns auf die Behandlung der Haltung von Pflichtguthaben bei der Notenbank beschränken. Diese Pflichtguthaben können entweder auf dem Bestand oder dem Zuwachs gewisser Aktiven oder Passiven berechnet werden.

Die Mindestreservenpolitik ist weniger marktkonform als die Offenmarktpolitik, weil die Institute hinsichtlich der Verwendung eines Teils der bestehenden und/oder neu zufliessenden Mittel eingeschränkt werden.[3] Da die verbleibenden Mittel jedoch von den Banken frei auf dem Markt verteilt werden können, kann sich den-

1 Revision des Notenbankgesetzes, Empfehlungen der Schweizerischen Kartellkommission nacht Art. 19, Abs. 1 Kartellgesetz, in: Veröffentlichungen der Schweizerischen Kartellkommission, Heft 3/4, 2. Jg. (1967), S. 313.

2 Schneider E.,Einführung in die Wirtschaftstheorie, III. Teil: Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 10. verbesserte Aufl., Tübingen 1967, S. 113.

3 Sieber H., Der Wettbewerbsaspekt des Notenbankeninstrumentariums, in: NZZ, Nr. 746 vom 2.12.1968, S. 9.

noch ein Marktgleichgewicht herausbilden. Von diesem Gesichtspunkt aus betrachtet kann die Mindestreservenpolitik als mindestens ebenso marktkonform wie beispielsweise die Liquiditätsvorschriften des Bankengesetzes betrachtet werden.

Wie weit die Mindestreservenpolitik wettbewerbsneutral ist, kann allerdings nicht allgemein beurteilt werden, sondern hängt weitgehend von ihrer Ausgestaltung, insbesondere von der Festsetzung der Ansätze ab. Immerhin kann aufgrund der weitgehenden Marktkonformität auf eine relativ geringe Beeinträchtigung der Konkurrenzlage geschlossen werden.[4]

2.2.2.6. Kreditkontrolle

Die Kreditkontrolle ist das marktunkonformste Instrument der Notenbank, da diese nicht auf dem Markt, sondern vielmehr als Behörde auftritt, welche den Geschäftsbanken weitgehende Verhaltensnormen im Aktivgeschäft auferlegt.[5] Bezüglich der Intensität des Eingriffs in das Marktgleichgewicht können wir in der Reihenfolge zunehmender Intensität unterscheiden zwischen Kreditzuwachsbegrenzung, Kreditstop und Kreditrückführung, wobei in erster Linie die schwächste Form, d.h. die Kreditzuwachsbegrenzung, von praktischer Bedeutung ist.

Weiter lassen sich zwei Systeme der Kreditkontrolle unterscheiden: die generelle, bei der das Gesamtvolumen der Kredite, und die selektive, bei der nur einzelne Kreditarten beeinflusst werden. Die generelle Kreditkontrolle ist insofern nicht wettbewerbsneutral, als Banken mit einem starken Wachstum mehr eingeschränkt werden als solche mit einem schwachen. Je nach der Intensität des Eingriffs der generellen Kreditkontrolle gibt es sogar Institute, welche nicht beeinträchtigt werden, da die normale Entwicklung ihrer Kredite die bewilligten Zuwachsraten nicht überschreitet.

Infolge der unterschiedlichen Bedeutung der betroffenen Kreditarten bei den einzelnen Banken hat die selektive Kreditkontrolle - zusätzlich zu den bei der generellen Kontrolle festgestellten Beeinflussungen - weitere Wettbewerbsverzerrungen zur Folge.

2.2.3. Geld- und Kapitalmarkt

2.2.3.1. Bedeutung des Geld- und Kapitalmarktes für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe

Der Geld- und Kapitalmarkt bildet einen wichtigen Faktor der Konkurrenzlage im Bankgewerbe. Wie wir bereits an anderer Stelle erwähnt haben, ist seine Liquidität dafür bestimmend, ob sich der Wettbewerb mehr im Aktiv- oder im Passivgeschäft abspielt. Ist der Geld- und Kapitalmarkt flüssig - d.h. ist die Nachfrage im Verhältnis zu den verfügbaren Geldern klein - so findet die Konkurrenz zwischen den Banken vor allem im Aktivgeschäft statt; die Banken sind bestrebt, ihre Mittel möglichst günstig anzulegen, wobei sie die Entgegennahme von fremden Geldern einschränken. Diese Situation führt zu einer Senkung der Zinssätze, insbesondere

4 ebenda

5 ebenda

auf dem Geld- und, in etwas geringerem Ausmass, auch auf dem Kapitalmarkt.[6]

Die umgekehrte Situation lässt sich bei einer Verknappung der Mittel feststellen, indem sich in diesem Falle der Wettbewerb auf das Passivgeschäft verlagert; die Institute sind in erster Linie an der Hereinnahme von zusätzlichen fremden Geldern interessiert, wogegen sie bei der Gewährung von Krediten selektiver vorgehen.

Da sich einerseits bei einem illiquiden Geld- und Kapitalmarkt zusätzliche Mittel durch die Banken nur zu steigenden Zinssätzen aufbringen lassen und andererseits die Kreditnehmer bereit sind, für ihre Kreditaufnahmen höhere Zinssätze zu bezahlen, kommt es zu einer Steigerung der Zinssätze, wobei auch hier die Geldmarktsätze in der Regel stärker und schneller reagieren als diejenigen auf dem Kapitalmarkt.

Bezüglich der Intensität der Konkurrenz zeigt die Erfahrung, dass sie in Zeiten geringer Liquidität stärker ist als im Falle grosser Liquidität. So können wir feststellen, dass sich die Konkurrenz zwischen den Banken bei geringer Liquidität nicht auf das Passivgeschäft beschränkt, sondern auch auf das Aktivgeschäft ausdehnt. Die Banken gehen dabei vor allem von der Ueberlegung aus, dass Marktpartner, welchen sie trotz geringer Liquidität Kredite gewähren, später bei grosser Liquidität nicht zur Konkurrenz abwandern.

2.2.3.2. Interdependenz zwischen den nationalen Geld- und Kapitalmärkten und dem Euromarkt

Vor der Einführung der allgemeinen Konvertibilität im Jahre 1958 erfolgte der internationale Zahlungsverkehr - im Rahmen der im Jahre 1950 gegründeten Europäischen Zahlungsunion - über ein multilaterales Clearingsystem.

Seit 1958 wickelt sich der internationale Zahlungsverkehr nicht mehr über die Notenbanken, sondern über die Geschäftsbanken ab, und demzufolge ist eine zunehmende Interdependenz zwischen den nationalen Geld- und Kapitalmärkten festzustellen. Die Geldströme fliessen unter normalen wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen von Ländern mit niedrigerem in solche mit höherem Zinsniveau, was in der Regel zu einer Verringerung des internationalen Zinsgefälles führt.[7] Diese zinsmässigen Ueberlegungen können jedoch gegenüber der Sicherheit der Anlagen oder der Chance eines Auf- bzw. Abwertungsgewinns in den Hintergrund treten und damit das internationale Zinsgefälle vergrössern.[8]

Die allgemeine Konvertibilität und die hohen amerikanischen Zahlungsbilanzdefizite bildeten die Hauptursachen für die Entstehung eines internationalen Geldmarktes, des Eurogeldmarktes, welcher später durch den Eurobondmarkt eine Ergänzung im langfristigen Sektor erfuhr.[9] Die Transaktionen wickeln sich zum

6 Erfahrungsgemäss reagieren die Zinssätze am Geldmarkt infolge der kürzeren Laufzeit der Ausleihungen schneller und stärker als am Kapitalmarkt.

7 Schweizerische Bankgesellschaft, Nationale Zinsstrukturen und internationales Zinsgefälle, Zürich, Februar 1970, S. 3 und S. 9 ff.

8 Vgl. ebenda, S. 3 f.

9 Vgl. Schweizerischer Bankverein, Grundzüge des Eurogeldmarktes, in: Bulletin Nr. 4/1969, S. 45 f.

grössten Teil in Eurodollars ab, d.h. in Dollars, welche den Banken ausserhalb der Vereinigten Staaten zufliessen und direkt oder indirekt zur Kreditgewährung an Letztschuldner verwendet werden.[10] Die Zinsbildung erfolgt dabei frei nach Angebot und Nachfrage, wobei Interdependenzen zwischen den nationalen Zinsstrukturen und dem Zinsniveau am Euromarkt bestehen.[11] Diese haben zusätzlich zu den bereits erwähnten gegenseitigen Abhängigkeiten der nationalen Geld- und Kapitalmärkte eine weitere Angleichung der Zinssätze und eine starke Ausdehnung der internationalen Transaktionen zur Folge.

2.2.3.3. Auswirkungen der Entwicklung der nationalen Geld- und Kapitalmärkte und des Euromarktes auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe

Der Einfluss der zunehmenden Interdependenzen zwischen den nationalen Geld- und Kapitalmärkten und des ausserordentlich starken Wachstums des Euromarktes auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe hängt erstens von der Bedeutung des Auslandgeschäftes und zweitens von dessen Verteilung auf die einzelnen Banken und Bankengruppen ab. Je grösser sein Umfang ist, desto stärkere Wirkungen ergeben sich aufgrund der dargestellten Entwicklungen. Nimmt das Auslandgeschäft bei einzelnen Banken oder Bankengruppen ein unterschiedliches Gewicht ein, so ergeben sich aus seiner Entwicklung Verschiebungen in der Konkurrenzlage.

Die zunehmenden Interdependenzen der Geld- und Kapitalmärkte sowie die fortschreitende Aussenwirtschaftsverflechtung haben überdies eine Ausweitung der Konkurrenz auf internationaler Ebene zur Folge, da die Banken in zunehmendem Masse in die Interessenbereiche ausländischer Institute eindringen. Um diese zusätzliche Konkurrenz aufnehmen und den wachsenden Bedürfnissen besser entsprechen zu können, haben sich in jüngster Zeit verschiedene grössere Banken zu internationalen Gruppen zusammengeschlossen. Die Bildung solcher Bankengruppen führt zu einer Gruppenkonkurrenz auf internationaler Ebene, welche Rückwirkungen auf die Konkurrenzlage im einzelnen Staat zur Folge hat.

2.2.4. Wirtschaftliche und soziale Entwicklung

2.2.4.1. Abhängigkeit des Bankgewerbes von der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung

"Ein wesentlicher Bestimmungsgrund für die Entwicklung der Kreditwirtschaft ... liegt in Veränderungen ... im Wirtschafts- und Sozialgefüge".[12] Das Bankgewerbe zeichnet "sich durch eine ausserordentlich starke Kundenabhängigkeit und Verflechtung mit den gesamtwirtschaftlichen Tendenzen aus."[13]

10 ebenda, S. 45 f.

11 Vgl. Iklé M., a.a.O., Seite 122.

12 Bericht des deutschen Bundestages über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung, Deutscher Bundestag, 5. Wahlperiode, Drucksache V/3500, S. III.

13 Becher K., Das betriebswirtschaftliche Wachstum der Banken, insbesondere der Filialgrossbanken in der Bundesrepublik Deutschland seit 1952, Diss. Köln, 1969, S. 46.

Die Verflechtung des Bankgewerbes mit der Gesamtwirtschaft besteht dabei nicht nur in einer einseitigen Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung, da ein gutausgebautes, leistungs- und entwicklungsfähiges Bankgewerbe eine wichtige Voraussetzung für das gesamtwirtschaftliche Wachstum bildet.

Analog zur Abhängigkeit des Bankgewerbes von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung kann auch die Abhängigkeit einer einzelnen Bank oder Bankengruppe von der Struktur und Entwicklung der Wirtschaft in ihrem Tätigkeitsgebiet aufgezeigt werden. Diese findet ihren Niederschlag in den quantitativen und qualitativen Besonderheiten der Bankbilanz, d.h. in der Zusammensetzung der Aktiven und Passiven.[14] Insbesondere sind die nur regional tätigen Banken bei einer einseitigen Wirtschaftsstruktur der Gefahr einer ebenso einseitigen Risikoverteilung ausgesetzt. Mit der Grösse des Tätigkeitsgebietes dagegen nimmt diese Gefahr infolge zunehmender Differenziertheit der entsprechenden Wirtschaftsstruktur im allgemeinen ab.

2.2.4.2. Wachstum und Wohlstand

Die bisherigen Ueberlegungen zeigen, dass das Wachstum einer Bank oder Bankengruppe wesentlich vom Wachstum der Wirtschaft und somit vom Wohlstand der Bevölkerung in ihrem Tätigkeitsgebiet abhängig ist. "In Gebieten mit stagnierender Wirtschaft und sich wenig verändernder Bevölkerungszahl wird auch die Bilanzsumme der Bank ziemlich stabil bleiben. Wo dagegen eine intensive wirtschaftliche Entwicklung sich durchsetzt und die Bevölkerung durch Zuwanderung eine rasche Zunahme erfährt, sind auch die Voraussetzungen für ein kräftiges Ansteigen der Bilanzsumme der Bank gegeben."[15]

Wie stark sich jedoch Wachstum und Wohlstand auf die Entwicklung eines einzelnen Institutes auswirken, hängt wesentlich von seinem Geschäftscharakter ab. Das kommerzielle und das indifferente Geschäft unterliegen in der Regel stärkeren Wachstumsschwankungen als das Spar- und Hypothekargeschäft, so dass Institute mit einem ausgeprägten Handelsbankcharakter heftiger auf Wachstums- und Wohlstandsänderungen reagieren als Spar- und Hypothekarbanken.

2.2.4.3. Investitionen

2.2.4.3.1. Wachstum der Ausrüstungs- und Bauinvestitionen

Das Wachstum der Ausrüstungsinvestitionen wird in wesentlichem Masse durch den technischen Fortschritt bestimmt. Infolge der intensiven Entwicklungs- und Forschungstätigkeit hat sich das Tempo des technischen Fortschrittes und dessen wirtschaftliche Auswertung ständig beschleunigt.[16] Die dadurch bedingte Mechanisierung und Automatisierung bewirkt eine starke Zunahme der Kapitalintensität und ein progressives Wachstum des Kapitalbedarfs. Dies zeigt sich vor allem in einem Anstieg der Kosten pro Arbeitsplatz, eine Entwicklung, die sich nicht allein

14 Vgl. Bächler H. und Stämpfli A., Allgemeine Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Zürich 1969, S. 34.

15 ebenda, S. 34.

16 Vgl. Holzach R., Wie sieht das Kreditgeschäft der 70er Jahre aus?, in: SHZ, Nr. 33 vom 13.8.1970, S. 3.

auf die Industrie beschränkt, sondern auch im Dienstleistungsgewerbe feststellbar ist.

Das Wachstum der Bauinvestitionen wird durch die Bevölkerungsentwicklung, die Aenderung der Ansprüche an die durchschnittliche Wohnungseinheit und deren Ausstattung, den Ausbau der Infrastruktur und die durch Ausrüstungsinvestitionen bedingten baulichen Massnahmen bestimmt. In jüngster Zeit wird das Bauvolumen besonders durch den im Zusammenhang mit dem Umweltschutz starken Ausbau der Infrastruktur gesteigert.

2.2.4.3.2. Selbstfinanzierung und Investitionen

Die Selbstfinanzierung der Unternehmungen hängt von der Investitionstätigkeit und der Ertragskraft ab, resp. dem nicht ausgeschütteten Teil des Reingewinns. Sie bildet einen der wichtigsten Faktoren für die Unabhängigkeit und Kreditfähigkeit einer Unternehmung. Weiter ist sie für die Teilnahme des Bankgewerbes an der Unternehmungsfinanzierung massgebend. Diese kann entweder direkt durch die Gewährung von Krediten oder indirekt durch die Emission von Aktien und Anleihensobligationen erfolgen. Der Kreditaufnahme sind jedoch Grenzen gesetzt, da mit wachsender Fremdfinanzierung die Gewinne grösseren Schwankungen unterliegen[17] und das Fremdkapital gegenüber dem Eigenkapital ein angemessenes Verhältnis nicht überschreiten sollte.

2.2.4.4. Strukturelle Veränderungen

2.2.4.4.1. Unternehmungskonzentration

Die Unternehmungskonzentration kann als Entwicklung eines zunehmenden Anteils der grossen Unternehmungen an den Produktionsmitteln auf Kosten des Anteils der kleineren und mittleren Unternehmungen bezeichnet werden.[18] Sie ergibt sich aus Zusammenschlüssen und strukturellen Wachstumsunterschieden zwischen den Unternehmungen.

Die Gründe für eine Konzentrationsbewegung sind mannigfaltig. In erster Linie sei auf den Massenkonsum und die Ausdehnung der Absatzmärkte aufmerksam gemacht, die den Grossunternehmungen dank der Kostendegression wesentliche Vorteile einbringen. Weitere Gründe bilden die Notwendigkeit der Rationalisierung von Einkauf, Produktion und Absatz zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, der zunehmende Mangel an Arbeitskräften - insbesondere an hochqualifizierten Fachkräften - sowie das zunehmende Temp› des technischen Fortschrittes und die damit verbundenen wachsenden Forschungs- und Investitionskosten, welche von kleineren und mittleren Unternehmungen häufig nicht aufgebracht werden können. Auch das Problem der Finanzierung kann den Anstoss zu einer Konzentration bilden, da kleine und mittlere Unternehmungen infolge ihres relativ geringen Risikodeckungskapitals oftmals keinen Zugang zum Kapitalmarkt haben.[19]

17 Vgl. Schaefer A., Was können Unternehmen zur Verbesserung der Rentabilität tun?, in: SHZ, Nr. 11 vom 18.3.1971, S. 5.

18 Vgl. Schürmann L., und Sieber H., Die Konzentration als Problem der schweizerischen Wettbewerbspolitik, in: Wirtschaft und Recht, Heft 2/1972, S. 71 ff.

19 Vgl. Die Konzentration im Widerstreit der Meinungen, in: NZZ, Nr. 78 (Fernausgabe) vom 21.3.1971, S. 18.

Die Unternehmungskonzentration ist für das Bankgewerbe und dessen Konkurrenzlage insofern von Bedeutung, als zwischen der Grösse der Unternehmungen sowie deren Finanzierungsbedarf und der Grösse der Banken ein direkter Zusammenhang besteht.[20] Die Steigerung der Anforderungen an die Bankleistungen, vor allem die wachsenden Finanzierungsprobleme, fördern die Konzentration im Bankgewerbe aufgrund der wirtschaftlichen Interdependenzen. Kleinere und mittlere Banken verfügen oft nicht mehr über genügend Potential, um den Bedürfnissen der Grossunternehmungen gerecht zu werden. Weiter können grosse, kapitalstarke Institute grosse Kredite besser, schneller und kostengünstiger bewältigen als eine Vielzahl kleiner Banken.[21]

2.2.4.4.2. Strukturelle Veränderungen sektoraler und regionaler Art

Gemäss dem von Fourastié aufgestellten Entwicklungsgesetz erfährt eine Volkswirtschaft im Zeitablauf ganz bestimmte strukturelle Veränderungen. Diese zeigen sich zuerst in einer Abwanderung der Arbeitskräfte aus dem primären in den sekundären und später, beim Erreichen eines bestimmten Sättigungsgrades der Nachfrage nach Gütern aus dem sekundären Sektor, in einer Abwanderung aus dem primären und sekundären in den tertiären Sektor . Je nach Branche und Entwicklungsgrad der Volkswirtschaft ergeben sich aufgrund dieser sektoralen Verschiebungen unterschiedliche personalpolitische Probleme.

In erster Linie die Abwanderung aus dem primären in den sekundären, aber auch jene aus dem primären und sekundären in den tertiären Sektor hat eine Konzentration der Bevölkerung zur Folge. Während das Bevölkerungswachstum in ländlichen Gegenden stagniert und zum Teil sogar rückläufige Tendenzen aufweist, steigt dieses in den Wirtschaftszentren an. Ein stets grösserer Anteil der Gesamtbevölkerung lebt demzufolge in Orten mit städtischem Charakter. Diese regionalen Verschiebungen sind aus diesem Grunde für den Standort der Banken und den Ausbau ihrer Filialnetze von grosser Bedeutung.

2.2.4.5. Die Aussenwirtschaftsverflechtung

Die Aussenwirtschaftsbeziehungen sind als Komponente der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung mitbestimmend für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe.[22] Die Bedeutung der Aussenwirtschaft als Einflussfaktor auf das Wachstum des Bankgewerbes ist dabei von der Intensität der Verflechtung der betreffenden Volkswirtschaft mit dem Ausland abhängig. Mit zunehmender aussenwirtschaftlicher Verflechtung steigen die Geldströme aus dem Tausch von Gütern und Dienstleistungen sowie dem Kapitalverkehr mit dem Ausland. Damit steigen die Erträge der Banken aus der Kreditvermittlung, dem Gold- und Devisenhandel, die Kommissionen aus der Vermögensverwaltung, dem Emissions- und Börsengeschäft, dem Akkreditiv- und Inkassogeschäft usw.

Für die Beurteilung der Auswirkungen der Aussenwirtschaftsverflechtung auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe ist das Verhältnis des Wachstums zwischen dem Ausland- und Inlandgeschäft sowie die Verteilung des Auslandgeschäftes auf die

20 Aust E., a.a.O., S. 184

21 ebenda, S. 184.

22 Siehe: 2.2.4.1.

einzelnen Banken und Bankengruppen massgebend. Je mehr sich dieses verändert, und je ungleichmässiger die Verteilung ist, umso stärker wird durch die Aussenwirtschaftsverflechtung die Konkurrenzlage im Bankgewerbe beeinflusst. Wächst aufgrund der zunehmenden internationalen Arbeitsteilung das Auslandgeschäft schneller als das Inlandgeschäft und ist keine gleichmässige Verteilung des ersteren vorhanden, so führt dies zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition der darin besonders intensiv tätigen Banken und Bankengruppen.

2.2.5. Die Marktpartner der Banken

2.2.5.1. Marketing im Bankgewerbe

Marketing ist eine Grundeinstellung, bei der sämtliche Entscheidungen und Handlungen auf den Absatzmarkt ausgerichtet werden.[23] Drucker[24] umschreibt diese Haltung, indem er im Kunden die Grundlage der Unternehmung sieht, und die Schaffung von Absatz sowie von Neuerungen als deren Zweck bezeichnet; die Unternehmung hat das zu produzieren, was der Markt braucht, d.h. was der Kunde zu kaufen gedenkt. Es wird versucht, eine möglichst weitgehende Befriedigung der Bedürfnisse der Kundschaft zu erreichen. Marketing nimmt somit innerhalb der Unternehmungspolitik eine Schlüsselstellung ein, indem sämtliche Betriebsbereiche auf den Absatz ausgerichtet werden. Es wird nicht verkauft, was man produziert hat, sondern man produziert, was abgesetzt werden kann.

Im Bankgewerbe konnte sich diese marketingmässige Einstellung bisher allerdings nur zögernd durchsetzen; erst in den letzten Jahren nahm diese infolge der allgemein stärker werdenden Konkurrenz stark an Bedeutung zu. Der Grund für die späte Beachtung liegt vor allem in der Abstraktheit und Persönlichkeitsbezogenheit der Bankleistung, in der Angst vor dem Risiko, dem fehlenden Denken in Aufwänden und Erträgen sowie in einer ungenügenden Flexibilität der Bankleistung.[25] Heute haben die Banken allerdings erkannt, dass nur eine kundenbezogene Handlungs- und Denkweise zum Erfolg führt und dass sämtliche absatzpolitischen Entscheide unter Berücksichtigung ihrer Wirkung auf die Kunden getroffen werden müssen.

Da im Bankgewerbe im Aktiv- und im Passivgeschäft Konkurrenz herrscht, müssen sich die Banken sowohl auf dem Absatz- als auch auf dem Beschaffungsmarkt absatzorientiert verhalten. Diesem Umstand kann unter anderem mit einer Erweiterung des Absatzbegriffes Rechnung getragen werden, indem man diesen als das Angebot sämtlicher Bankleistungen, d.h. vom Aktiv- und Passivgeschäft sowie vom indifferenten Geschäft, definiert.[26] Amrein charakterisiert die Marketingkonzeption

23 Vgl. Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. Main 1968, S. 12.

24 Drucker P., Praxis des Managements, ein Leitfaden für Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf und Wien, 4. Aufl., 1964, S. 51 ff.

25 Floss E., Marketing und Bankorganisation, Buchbesprechung von "Dienstleistungen in Theorie und Praxis", Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 23 vom 1.12.1970, S. 13.

26 Vgl. - Cramer J., a.a.O., S. 12 f.
- Tietze W., a.a.O., S. 82.

einer Bank als "eine Geschäftspolitik, deren Hauptziel grundsätzlich in der systematischen Erforschung, Erfassung und Befriedigung der Kredit-, Anlage- und Dienstleistungsbedürfnisse der Volkswirtschaft besteht."[27]

Inskünftig soll somit unter Marketing im Bankgewerbe die Ausrichtung der einzelnen Bank auf ihren Markt verstanden werden, wobei die Betrachtung sowohl das Aktiv- und Passivgeschäft als auch den Markt für indifferente Geschäfte umfasst.

Die Ausrichtung aller wesentlichen Entscheidungen auf die Marktpartner und das Streben, die Kunden im Sinne der Unternehmungsziele zu beeinflussen, bedingt, dass sich die Banken mit den für sie relevanten Merkmalen ihrer tatsächlichen und potentiellen Kunden näher befassen. Zu beachten sind dabei vor allem Struktur und Bedürfnisse, aber auch Präferenzen, Markttransparenz und Entscheidungsmechanismus der betreffenden Kunden. Die Konstellation dieser Merkmale bestimmt, wie sich die von der einzelnen Bank getroffenen absatzpolitischen Massnahmen auf ihre Wettbewerbsposition auswirken. Je genauer und umfassender die Kenntnisse einer Bank über diese Merkmale und deren Veränderung innerhalb ihres Marktes sind, und je schneller es ihr gelingt, bei ihren Entscheidungen diesen Rechnung zu tragen, umso grösser sind die Chancen einer Verstärkung ihrer Wettbewerbsposition.

In der Folge wollen wir uns nun mit den aufgeführten Merkmalen der Marktpartner und deren Bedeutung für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe befassen.

2.2.5.2. Struktur der Marktpartner

Unter 2.2.4.1. wurde dargelegt, dass die Entwicklung einer Bank wesentlich durch die wirtschaftlich-soziale Entwicklung ihres Tätigkeitsgebietes beeinflusst wird. Innerhalb dieses Tätigkeitsgebietes hängt die Entwicklung einer Bank von der Struktur ihrer Marktpartner ab. Je nachdem ob sich die Kundschaft vorwiegend aus Rentnern und Kleinsparern oder aus wohlhabenden Privatpersonen und Unternehmungen, die stark an der wirtschaftlichen Expansion teilhaben, zusammensetzt, können sich daraus recht unterschiedliche Wirkungen auf die Wettbewerbsposition einer Bank ergeben.

Bei der Untersuchung der Bedürfnisse und der übrigen, von der Struktur abhängigen Merkmale der Marktpartner, ist es üblich und zweckmässig, den Gesamtmarkt in ein Segment von Beziehungen der Banken zu den Unternehmungen und in ein solches ihrer Beziehungen zu den privaten Haushalten aufzuteilen.[28]

Die beiden Marktsegmente können weiter aufgeteilt werden in Teilsegmente nach der Grösse der Unternehmungen einerseits und nach den Einkommens- und Vermögensverhältnissen der privaten Haushalte andererseits. Innerhalb dieser Teilsegmente

27 Amrein A., a.a.O., S. 156.

28 Vgl. - Iseli E., Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen, Zürich 1968, S. 4 ff.

- Feldpausch F., Bankpolitik, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1969, S. 144 f.

- Becher K., a.a.O., S. 69.

kann je nach dem zu untersuchenden Merkmal zwischen den Beziehungen der Banken im aktiven und passiven Kreditgeschäft sowie im indifferenten Geschäft unterteilt werden. Die Bildung von Marktsegmenten und die Kenntnis ihrer Merkmale stellen den Ausgangspunkt für eine marktgerechte Unternehmungspolitik dar.

2.2.5.3. Bedürfnisse der Marktpartner

2.2.5.3.1. Allgemeines

Die Bedürfnisse der Marktpartner lassen sich grundsätzlich unterteilen in solche nach Krediten, Anlagen und Dienstleistungen. Es handelt sich dabei um sogenannte derivative Bedürfnisse.[29] So lässt sich zum Beispiel dasjenige nach der Anlage von Ersparnissen auf die Bedürfnisse der Altersvorsorge, der finanziellen Unabhängigkeit, der Bereitstellung von Mitteln für die Beschaffung von Gütern zu einem späteren Zeitpunkt usw., zurückführen.

Die Erforschung, Erfassung und Befriedigung bestehender, neuer und veränderter Bedürfnisse ist für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bank oder Bankengruppe von grosser Bedeutung. Je schneller eine Bank oder Bankengruppe diesen Rechnung trägt und ihre absatzpolitischen Instrumente entsprechend anpasst, umso stärker wird ihre Position im Bankgewerbe sein.

2.2.5.3.2. Bedürfnisse der Unternehmungen

Das Ausmass der Bedürfnisse der Unternehmungen im aktiven Kreditgeschäft hängt in erster Linie von deren Selbstfinanzierungsquote ab. Mit der Aenderung der durchschnittlichen Selbstfinanzierungsquote erfolgt auch eine Aenderung der Bedeutung der Banken als Kreditvermittler zwischen den privaten Haushalten und den Unternehmungen. Die Höhe der einzelnen nachgefragten Kredite hängt weiter von der Grösse der nachfragenden Unternehmungen ab, indem grössere Unternehmungen in der Regel auch grössere Kredite beanspruchen.

Bezüglich des passiven Kreditgeschäftes besteht bei den Unternehmungen meist der Wunsch nach Geldanlagen, wobei die Termingelder allgemein eine besonders bedeutende Stellung einnehmen.[30]

Die Bedürfnisse der Unternehmungen im indifferenten Geschäft liegen dagegen vor allem im Effektengeschäft und in der Zahlungsvermittlung. Im Effektengeschäft nimmt die Effektenemission, d.h. die "1. Ausgabe von neuen, noch nicht im Publikum untergebrachten Wertpapieren, durch öffentliches Angebot"[31] die bedeutendste Stellung ein.

29 Vgl. Loos N., Die Marktpolitik der Kreditinstitute, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969, S. VI.

30 Vgl. - Weiss U., Marktforschung der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 30, Berlin 1956, S. 28 f.

- Klaus H., Der Wettbewerb der Kreditunternehmungen, in: Das Kreditwesen in Oesterreich, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Krasenskj, hrsg. von der Oesterreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien 1968, S. 197.

- Iseli E., a.a.O., S. 54 ff.

31 Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, a.a.O., S. 239.

Die Bedürfnisse der Unternehmungen nach Zahlungsvermittlung lassen sich unterteilen in solche bezüglich des inländischen und solche bezüglich des ausländischen Zahlungsverkehrs, wobei letztere mit zunehmender Aussenwirtschaftsverflechtung an Bedeutung gewinnen.

2.2.5.3.3. Bedürfnisse der privaten Haushalte

Die Bedürfnisse der privaten Haushalte nach Bankleistungen sind im wesentlichen abhängig von den individuellen Einkommens- und Vermögensverhältnissen. Mit zunehmendem Einkommen und/oder Vermögen nimmt der Umfang und die Differenziertheit der Bedürfnisse nach Bankleistungen zu.

Im aktiven Kreditgeschäft beziehen sich die Bedürfnisse der höheren Einkommens- und Vermögensklasse weitgehend auf gedeckte Kredite, während in der mittleren und in der unteren Einkommens- und Vermögensklasse der Kleinkredit, d.h. das Personaldarlehen, das in geringem Betrag mit bankmässig nicht vollwertigen Sicherheiten oder ohne Deckung gewährt und ratenweise abgezahlt wird, [32] von Bedeutung ist. [33]

Die Bedürfnisse der privaten Haushalte im passiven Kreditgeschäft liegen in erster Linie in einer sicheren, zinstragenden Anlage der Ersparnisse. In den niedrigeren und mittleren Einkommens- und Vermögensklassen erfreuen sich vor allem die verschiedenen Sparheftformen grosser Beliebtheit. Mit steigendem Einkommen und Vermögen erhöht sich jedoch das Bedürfnis nach längerfristigen und höher verzinslichen Anlagen.

Im indifferenten Geschäft nimmt die Anlage in Wertschriften eine bedeutende Stellung ein. Allerdings sind in der mittleren und insbesondere in der unteren Einkommens- und Vermögensklasse die Möglichkeiten eines Effektenkaufes infolge kleiner Sparquote verhältnismässig gering.

Im Bereiche der Zahlungsvermittlung sind die privaten Haushalte ebenso wie die Unternehmungen an einer einfachen und raschen Abwicklung interessiert.

2.2.5.4. Markttransparenz der Marktpartner

Unter der Markttransparenz im Bankgewerbe versteht man den Informationsstand, d.h. die Gesamtheit des Wissens der Marktpartner über die einzelnen Banken und deren Angebotsqualitäten. [34] Dabei bezieht sich dieses Wissen auf die Befriedigung der Bedürfnisse.

32 ebenda, S. 372.

33 Vgl. - Knothe R., Der neue Bankkunde, Wie bemühen sich die Kreditbanken um den "Kleinen Mann"?, Wiesbaden 1967, S. 110 ff.

- Butz E., Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten, ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Wiesbaden 1969, S. 155.

- Bankenstatistik 1968, S. 102 f.

34 Die Angebotsqualität ergibt sich aus der Summe der Instrumentenqualitäten, wobei mit Instrumentenqualität die spezielle Art und Weise des Einsatzes eines Absatzinstrumentes bezeichnet sei. Daraus folgt, dass die Aenderung des Einsatzes eines Absatzinstrumentes somit auch zu einer Aenderung der Angebotsqualität führt. Zu den einzelnen Absatzinstrumenten verweise ich auf 2.3.2.

Der Informationsstand setzt sich aus Informationen der Banken selbst über sich und ihre Leistungen, aus Informationen von Dritten, so zum Beispiel von anderen Marktpartnern, aus eigenen Erfahrungen, sowie aus der generellen Beurteilung der betreffenden Bank resp. ihrer Leistungen zusammen. Die generelle Beurteilung einer Bank und ihrer Leistungen hat gegenüber anderen Branchen infolge der dominierenden Rolle des Vertrauens für die Beziehungen zwischen den Banken und ihren Marktpartnern[35] eine besonders grosse Bedeutung.

Der Grad der Markttransparenz hängt allgemein von der relativen Bedeutung der Bankgeschäfte für den einzelnen Marktpartner sowie umgekehrt von der Bedeutung des Marktpartners für die Bank ab. Mit der absoluten wie auch relativen Zunahme der Bedürfnisse nach Bankleistungen wird der Marktpartner versuchen, seine Markttransparenz zu erhöhen, um jene Bankverbindung und -leistungen wählen zu können, welche ihm die beste Bedürfnisbefriedigung versprechen. Zudem nimmt in diesem Falle auch das Interesse der Bank zu, die betreffenden Marktpartner durch bessere Information und Beratung für sich zu gewinnen.

Weiter hängt das Wissen der Marktpartner über die Banken und deren Leistungen jedoch auch in bedeutendem Masse von der Schulbildung ab.[36] Je höher die Ausbildungsstufe, umso grösser ist, unabhängig von den Einkommens- und Vermögensverhältnissen, das Wissen über das Bankgewerbe.[37]

Der Grad der Markttransparenz ist ceteris paribus bestimmend dafür, wieweit sich die Konkurrenzlage im Bankgewerbe durch Massnahmen der einzelnen Banken oder Bankengruppen verändern lässt, d.h. welche Möglichkeit eine Bank oder Bankengruppe hat, ihre Wettbewerbsposition durch Aenderung ihrer Angebotsqualitäten zu verbessern.

Durchschnittlich geringe Markttransparenz hat eine relative Unbeweglichkeit der Nachfrage zur Folge, wogegen bei durchschnittlich grosser Markttransparenz und Fehlen von Präferenzen[38] die Nachfrage sehr beweglich ist. Unter Beweglichkeit der Nachfrage ist dabei das Verhältnis der relativen Veränderung der Nachfrage nach Bankleistungen bei einer Bank oder Bankengruppe zur relativen Veränderung der die Nachfrageveränderung bewirkenden Instrumentenqualität der betreffenden Bank oder Bankengruppe zu verstehen;[39] im gleichen Zusammenhang spricht man öfters anstelle von Beweglichkeit auch von der Elastizität der Nachfrage.[40] Bei

35 Vgl. Loos N., a.a.O., S. 53 ff.

36 Vgl. Knothe R., a.a.O., S. 42 f.

37 Vgl. Gesellschaft für Industrie-Publizität mbH: Der neue Bankkunde - Eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1969, S. 20, zitiert von: Knothe R., a.a.O., S. 40.

38 Siehe: 2.2.5.5.

39 Algebraisch lässt sich die Beweglichkeit der Nachfrage nach Bankleistungen in folgendem Ausdruck darstellen:

$$B = \frac{dn}{n} : \frac{dix}{x}, \quad \text{wobei}$$

dn = Veränderung der Nachfrage
n = bisherige Nachfrage
dix = Veränderung der Instrumentenqualität des Instrumentes x
x = bisherige Grösse des Instrumentes x

40 Vgl. Aust E., a.a.O., S. 60 ff.

geringer Markttransparenz kann somit durch die Verbesserung einer Instrumentenqualität nur in geringem Masse Kundschaft von Konkurrenten abgeworben werden. Für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe bedeutet dies, dass es dabei nur zu verhältnismässig geringen Konkurrenzverschiebungen kommt.

2.2.5.5. Präferenzen der Marktpartner

In Bezug auf das Bankgewerbe soll unter einer Präferenz die Vorliebe eines Marktpartners für eine Bank oder Bankengruppe verstanden werden. Diese äussert sich darin, dass der betreffende Marktpartner auch im Falle einer feststellbar besseren Angebotsqualität bei einer anderen Bank oder Bankengruppe nicht zu dieser wechselt. Die Feststellung einer Präferenz in diesem Sinne bedingt jedoch das Vorhandensein einer minimalen Markttransparenz, d.h. das Wissen des betreffenden Marktpartners um die entsprechenden Angebotsqualitäten.

Die in der Literatur öfters erwähnten örtlichen Präferenzen fallen nicht unter unsere Definition, da sie nur Entscheide der Marktpartner aufgrund einer für sie besonders günstigen Absatzmethode darstellen.[41]

Das Entstehen von Präferenzen kann auf verschiedene Motive zurückgeführt werden, so vor allem auf die Wahl der Bankverbindung aufgrund gewohnheitsmässiger Entscheide[42], persönlicher Beziehungen der Marktpartner zu Mitarbeitern einer Bank,[43] kapitalmässiger Verflechtungen sowie aufgrund der generellen Beurteilung der Bank dank ihrem Image,[44] Ansehen[45] oder Goodwill.[46] Als weiteres Motiv können Empfehlungen von Verwandten und Bekannten erwähnt werden. Diese Motive können kumulativ auftreten oder sich teilweise überschneiden. Die Präferenzen müssen dabei nicht für sämtliche Bankleistungen dieselben sein. Es ist vielmehr sogar anzunehmen, dass aufgrund des Image für die verschiedenen Bankleistungen unterschiedliche Präferenzen bestehen.[47]

Ihre Bedeutung für die Konkurrenzlage im Bankgwerbe ist ähnlich zu beurteilen wie diejenige der Markttransparenz: Starke Präferenzen haben eine relative Unbeweglichkeit der Nachfrage zur Folge, welche sich in der Weise äussert, dass innerhalb gewisser Grenzen die Aenderung einer Instrumentenqualität keine oder nur eine geringe Veränderung der Nachfrage bei der betreffenden Bank oder Bankengruppe bewirkt. Die Unbeweglichkeit der Nachfrage führt zu einer "Einfrierung" der Konkurrenzverhältnisse und hat somit eine strukturerhaltende Wirkung. Sind keine Präferenzen vorhanden, so

41 Siehe: 2.3.2.3.

42 Vgl. Loos N., a.a.O., S. 50 f.

43 Vgl. - Aust E., a.a.O., S. 90.
- Loos N., a.a.O., S. 58.

44 Vgl. - Cramer J., a.a.O., S. 65.
- Priewasser E., Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, in: Das Kreditwesen in Oesterreich, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Krasenskj, hrsg. von der Oesterreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien 1968, S. 65.

45 Aust E., a.a.O., S. 190.

46 Iseli E., a.a.O., S. 141.

47 Vgl. Schmölders G. Sparbuch und Konto, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15 Jg., 1962, S. 20.

hängt die Beweglichkeit der Nachfrage weitgehend von der Markttransparenz ab. Ceteris paribus steigt mit ihrer abnehmenden Bedeutung die Chance der einzelnen Banken und Bankengruppen, mittels Einsatz der absatzpolitischen Instrumente ihre Wettbewerbsposition zu verbessern.

2.2.5.6. Entscheidungsmethoden der Marktpartner

Mit der Entscheidungsmethode soll die Art und Weise der Konkretisierung der Bedürfnisse nach Bankleistungen durch die Marktpartner bezeichnet werden.

Die Entscheidungsmethoden lassen sich unterteilen in Gewohnheit und Routine einerseits und den Weg der eigentlichen Wahl andererseits.

Bei der Wahl einer Bankverbindung ist das gewohnheitsmässige Entscheiden und die Routine vor allem dort von Bedeutung, wo der betreffende Marktpartner schon zu einer Bank Beziehungen hat.[48]

Der Unterschied zwischen Gewohnheit und Routine liegt darin, dass sich der Entscheidende bei gewohnheitsmässigem Handeln der eigentlichen Entscheidungssituation nicht bewusst ist, im Gegensatz zur Routine, bei welcher er glaubt, dass die frühere Wahl in ähnlichen Situationen auch heute noch die beste sei. Zu den Auswirkungen von stark gewohnheits- oder routinemässigem Entscheiden auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe soll auf unsere Ausführungen über die Wirkungen von Präferenzen verwiesen werden,[49] da sie in analoger Weise gelten.

Der Weg der eigentlichen Wahl kann in rationaler oder irrationaler Weise erfolgen. Als rationale Entscheidung gilt jene Wahl, welche die günstigsten Folgen verspricht, also bewusst, überlegt, sämtliche Konsequenzen abwägend und nachvollziehbar ist. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der irrationalen Entscheidung um eine unbewusste, unüberlegte, nicht sämtliche Konsequenzen abwägende und demzufolge nicht nachvollziehbare Entscheidung.

Aus diesen Feststellungen kann abgeleitet werden: je rationaler die Marktpartner bei der Konkretierung ihrer Bedürfnisse vorgehen, umso beweglicher ist die Nachfrage, d.h. umso prompter werden sie auf die absatzpolitischen Massnahmen der Banken reagieren.

Je nach der Bedeutung der zu befriedigenden Bedürfnisse, der Persönlichkeit des Entscheidenden, der Situation und dem Informationsstand im Entscheidungszeitpunkt wird der Marktpartner seine Bedürfnisse nach Bankleistungen mittels der einen oder anderen Entscheidungsmethode konkretisieren. Durch Einwirkung auf diese Determinanten haben die Banken die Möglichkeit, die Entscheidungsmethode der effektiven und potentiellen Marktpartner zu beeinflussen und damit die Wirkung der absatzpolitischen Massnahmen im Bankgewerbe zu verändern.

48 Vgl. Loos N., a.a.O., S. 50 f.

49 Siehe: 2.2.5.5.

2.3. Endogene Faktoren

2.3.1. Unternehmungspolitik

Als Unternehmungspolitik bezeichnet man ein System von Regeln und Grundsätzen, in dem Entscheidungen der Unternehmung über längere Zeit und unabhängig von der Situation in einer bestimmten Richtung festgelegt werden.[1] Damit diese Entscheide sinnvoll sind, müssen die unternehmungspolitischen Regeln und Grundsätze auf Strukturen, d.h. auf konstanten bzw. relativ konstanten Komponenten des Zielsystems und Merkmalen der Situation der Unternehmung, beruhen.[2]

Aus dieser Umschreibung der Unternehmungspolitik geht deren Bedeutung für die Wettbewerbsposition der Banken hervor. Je nach der Kombination der Richtlinien und deren Hierarchie ergibt sich bei den betreffenden Banken eine unterschiedliche Aktivität, welche sich auf ihre Wettbewerbsposition und damit auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe auswirkt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es sich beim Zusammenhang zwischen Unternehmungspolitik und Wettbewerbsposition resp. Konkurrenzlage nicht um eine einseitige, sondern um eine wechselseitige Abhängigkeit, um eine sogenannte Interdependenz handelt, da die Wettbewerbsposition als ein Merkmal der Situation die Unternehmungspolitik mitbestimmt.

Als spezifisch bankwirtschaftliche Bereiche für die Setzung von Regeln und Grundsätzen sind die Rentabilität, Sicherheit und Liquidität zu erwähnen, welche möglichst optimal aufeinander abgestimmt werden müssen. Man kann diese drei Forderungen als bankwirtschaftliches "magisches Dreieck" bezeichnen, indem die vermehrte Beachtung des einen Bereichs zu Lasten einer oder beider anderen Bereiche erfolgt. Je nach der Risikofreudigkeit der Bankleitung, gesetzlichen Vorschriften und weiteren konstanten oder sich konstant entwickelnden Merkmalen der Situation, würden die drei Forderungen eine unterschiedliche Bedeutung einnehmen.

Daneben gibt es noch eine Vielzahl weiterer Bereiche, für welche Regeln und Grundsätze aufgestellt werden. So nennt Drucker acht Schlüsselbereiche, welche allgemein in der Unternehmungspolitik berücksichtigt werden sollten und sinngemäss auch für die Banken wichtig sind: Marktgeltung, Neuerungen, Produktivität, sachliche und finanzielle Betriebsmittel, Ertragsfähigkeit, Leistung und Entwicklung des Management, Leistung und Einstellung der Arbeiter und Verantwortung gegenüber der Oeffentlichkeit.[3]

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Unternehmungspolitik den wichtigsten endogenen Faktor für die Wettbewerbsposition einer Bank und damit für die Konkurrenzlage im Bankgewerbe darstellt.

2.3.2. Absatzpolitische Instrumente

2.3.2.1. Preispolitik

Die Preispolitik im Bankgewerbe bezieht sich auf Zinsen, Gebühren und Spesen. Da diese drei Komponenten der bankmässigen Preispolitik unterschiedlichen Charakter aufweisen, werden sie hier getrennt behandelt.

1 Müller W, Grundzüge einer Lehre der Unternehmungspolitik, in: die Unternehmung, 21. Jg., Heft 1, S. 4.

2 ebenda, S. 6.

3 Drucker P., a.a.O., S. 83.

2.3.2.1.1. Zinsen

Als Zinsen bezeichnet man den Preis, "den der Kreditnehmer für die Nutzung des ihm befristet überlassenen Geldkapitals jährlich zu entrichten hat."[4] Diese Definition gilt sowohl für das aktive wie auch für das passive Kreditgeschäft. Die Höhe des Zinssatzes ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage, wobei unter diesen die Funktion der Menge des angebotenen bzw. nachgefragten Geldkapitals in Abhängigkeit von der Höhe des Zinssatzes zu verstehen ist. Der Zinssatz pendelt sich auf derjenigen Höhe ein, bei der die angebotene der nachgefragten Menge Geldkapital entspricht.

Es stellt sich nun in diesem Zusammenhang die Frage, in welchem Ausmass eine Bank den Umfang ihres aktiven und passiven Kreditgeschäftes und damit ihre Wettbewerbsposition durch die Variation des Zinssatzes verändern kann. Der Absatzeffekt von Zinsvariationen hängt dabei erstens von der Marktkonstellation und zweitens von der Zinselastizität der Marktpartner ab.

Die Marktkonstellation wird durch die Angebotsform der Banken und die Nachfrageform der Marktpartner bestimmt. Auf der Seite der Marktpartner wird man in der Regel die Nachfrageform des Polypols annehmen können, welche sich aus der Forderung nach angemessener Risikoverteilung bei den Banken ergibt. Die Marktkonstellation und der davon abhängige Absatzeffekt von Zinssatzvariationen wird aber von der Angebotsform der Banken stärker beeinflusst. Da in der Praxis die Formen des Polypols und des Monopols im Bankgewerbe praktisch nicht vorkommen, kann auf die Behandlung dieser Marktform verzichtet werden. Die Angebotsform des Oligopols zeichnet sich unter der Voraussetzung vollkommener Markttransparenz der Banken dadurch aus, dass die Variation des Zinssatzes einer Bank sofort zu entsprechenden zinspolitischen Massnahmen der Konkurrenten führt. Versucht zum Beispiel eine Bank durch Erhöhung ihrer Zinssätze zusätzliches Geldkapital zu beschaffen, so werden die Konkurrenten sofort mit der gleichen Massnahme reagieren, so dass im Endeffekt dieselbe Konkurrenzlage auf einem höheren Zinsniveau bestehen bleibt. Aus diesem Grunde wird im Bankgewerbe oft auf zinspolitische Massnahmen verzichtet und es werden Zinssätze und weitere Bedingungen durch kartellistische Absprachen in verbindlicher Weise festgelegt.

Mit der Zinselastizität der Marktpartner bezeichnet man die relative Veränderung der Nachfrage nach Bankleistungen im Verhältnis zur relativen Veränderung des Zinssatzes. Die Zinselastizität der Marktpartner wird durch die Markttransparenz und Präferenzen sowie durch die relative Bedeutung ihrer Bankgeschäfte bestimmt.

Geringe Markttransparenz und starke Präferenzen haben eine schwache Zinselastizität zur Folge, d.h. dass sich bei einer Variation des Zinssatzes die Nachfrage nach Bankleistungen relativ wenig verändert. Dagegen nimmt mit zunehmender Bedeutung eines Bankgeschäftes für einen Marktpartner dessen Zinselastizität in der Regel zu. Aus diesen Ueberlegungen geht hervor, dass mit zunehmender Zinselastizität der Marktpartner der Absatzeffekt von Zinssatzänderungen steigt.

4 Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, a.a.O., S. 640.

2.3.2.1.2. Gebühren

Gebühren stellen das Entgelt für die von der Bank geleisteten Dienste im indifferenten Geschäft sowie für die Bereitstellung und Bearbeitung von Krediten im aktiven Kreditgeschäft dar.[5] Sie werden meist in Prozentsätzen des Auftragswertes berechnet. Dem Umstand, dass die effektiven Kosten der Leistungserbringung weniger vom Wert als vielmehr von der Stückzahl der Aufträge abhängig sind, wird teilweise durch geringere Ansätze bei zunehmender Auftragshöhe Rechnung getragen. Da die Gebühren eindeutig Preischarakter aufweisen, lassen sich für die Beurteilung des Absatzeffektes von Gebührenänderungen die bei den Zinsen gemachten Ueberlegungen analog anwenden.

2.3.2.1.3. Spesen

Spesen sind Ausgaben, die der Bank durch die Erstellung von Dienstleistungen entstehen und auf den Marktpartner überwälzt werden. Infolge ihrer relativ geringen Höhe und der in der Regel vollen Ueberwälzung beeinflussen diese die Konkurrenzlage in keinem nennenswerten Ausmass.

2.3.2.1.4. Kartellistische Absprachen

Werden im Bereich der Zinsen und Gebühren zwischen den Banken verbindliche Absprachen getroffen, so fällt die Preispolitik als absatzpolitisches Instrument dahin. Die Kostenvorteile einer Bank gegenüber den anderen Banken bleiben jedoch insofern erhalten, als sie über eine höhere Gewinnmarge verfügen kann, welche es ihr ermöglicht, auf den übrigen, nicht den Preisvereinbarungen unterliegenden Bankgeschäften, günstigere Bedingungen zu gewähren. Meistens haben jedoch kartellistische Absprachen bezüglich der Preise eine Verlagerung der Konkurrenz auf die übrigen Absatzinstrumente zur Folge.

2.3.2.2. Gestaltung der Bankleistung

In der Literatur finden wir für dieses Instrument eine Vielzahl unterschiedlicher Beziehungen wie Qualität der Bankleistung, Produktdifferenzierung, Produktvariation usw., oder es wird direkt der Ausdruck "Produktgestaltung" aus der Absatzlehre übernommen.[6] Es handelt sich dabei jedoch meist um denselben Tatbestand, nämlich die spezifische Art und Weise der Ausgestaltung der Bankleistung.

Die Gestaltung der Bankleistung gibt der einzelnen Bank die Möglichkeit, ihrem Angebot einen individuellen Charakter zu geben und damit ihre Leistungen von denjenigen der Konkurrenz abzuheben. Weiter kann damit versucht werden, den Bedürfnissen der Marktpartner möglichst weitgehend zu entsprechen, um dadurch einen positiven Absatzeffekt zu erzielen.

Die Gestaltung der Bankleistung stellt ein Optimierungsproblem dar, indem diese von der technisch-organisatorischen Seite her so einfach und uniform und von den Bedürfnissen der Marktpartner her so individuell als möglich sein sollte.

5 ebenda, S. 377.

6 Vgl. - Knothe R., a.a.O., S. 55.
- Cramer J., Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Ihre Planung und Einführung, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. Main 1970, S. 27.

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen bieten die Leistungen im Bankgewerbe relativ wenig Möglichkeiten der Gestaltung und Individualisierung. Verbesserungen aufgrund des technischen Fortschrittes sind infolge des Dienstleistungscharakters der Bankleistungen - mit Ausnahme einiger, im Gesamtrahmen jedoch relativ unbedeutender Dienstleistungen - nicht möglich.[7]

Im Kreditgeschäft bieten sich in erster Linie die Bonitätsanforderungen sowie die Höhe und die Laufzeit als Faktoren für die Leistungsgestaltung an. Aber auch der Zins kann dazu eingesetzt werden, indem zum Beispiel von dessen üblicher jährlicher Auszahlung abgewichen wird und neue Kriterien für die Festsetzung seiner Höhe herbeigezogen werden. Weiter lässt sich der Wert der Leistungen im Kreditgeschäft durch Veränderungen der damit verbundenen Modalitäten, wie die Art und Weise der Verfügbarkeit des Kredites, Ueberziehungsmöglichkeiten, Rückzahlungsweise[8] und Umfang der zusätzlich zur Verfügung gestellten Dienstleistungen, beeinflussen.

Neben den genannten Faktoren ist der Absatzeffekt einer Bankleistung in entscheidendem Masse von ihrer Qualität abhängig. Diese wird meist aufgrund der Raschheit, Einfachheit und Genauigkeit der Erstellung beurteilt. Zudem sind indirekt aber auch die Freundlichkeit der Bedienung, eine grosszügige Haltung und die mit der Leistung verbundene Information[9] und Beratung für die Qualität massgebend.

Bei der Beurteilung des durch die Gestaltung und Qualität erzielten Absatzeffektes ist zu berücksichtigen, dass dieser wesentlich von der subjektiven Wertschätzung der obengenannten Faktoren durch die Marktpartner abhängig ist.[10]

2.3.2.3. Sortimentspolitik

Unter einem Sortiment verstehen wir die Gesamtheit der angebotenen Leistungen. Diese Gesamtheit ist nicht unbedingt mit derjenigen der selbst erstellten Leistungen identisch, da sie durch solche anderer Banken oder Branchen ergänzt werden kann.

Die Sortimentspolitik befasst sich in erster Linie mit der Frage, in welcher Weise Leistungen zusammengestellt werden sollen, um einen möglichst hohen Absatzeffekt zu erzielen. Es muss danach getrachtet werden, Bankleistungen zu einem Sortiment zusammenzufassen, dessen Gesamtabsatz grösser ist als die Summe des Absatzes der einzelnen Leistungen. Insbesondere bei der Aufnahme neuer Bankleistungen muss die Beurteilung aufgrund ihrer Wirkung auf den Gesamtabsatz erfolgen.

Die Frage nach der Universalität oder Spezialisierung - Sortimentserweiterung oder -straffung - stellt eines der Hauptprobleme der Sortimentspolitik im Bankgewerbe dar. Eng damit verbunden ist auch der Entscheid über eine Aenderung der Geschäftsstruktur entweder in Richtung Handelsbank oder aber Spar- und Hypothekarbank. Je nachdem welche Tendenz vorherrscht, ergeben sich unterschiedliche Wirkungen auf

7 Aust E., a.a.O., S. 96.

8 ebenda, S. 95 f.

9 Siehe: 2.3.2.5.

10 Vgl. Loos N., a.a.O., S. 76.

die Intensität der Konkurrenz. Mit zunehmender Universalität der Banken wird in der Regel auch die Intensität der Konkurrenz erhöht, da immer mehr Banken dieselben Marktpartnerkreise umwerben und sich die Unterschiede zwischen den Sortimenten mehr und mehr verwischen.[11] Dagegen ist bei einer Spezialisierung eher eine abnehmende Konkurrenzintensität anzunehmen, da eine sinkende Anzahl von Banken mit denselben Bankleistungen die gleichen Marktpartnerkreise umwerben.

Eine Sortimentsänderung kann theoretisch aus zwei entgegengesetzten Gründen erfolgen: entweder erweisen sich die bisher angebotenen Leistungen als nicht ertragsreich genug, so dass neue, ertragsreichere Leistungen aufgenommen werden müssen, oder aber es stehen der Bank finanzielle, personelle oder technisch-organisatorische Kapazitäten zur Verfügung, welche mittels der Sortimentserweiterung ausgelastet werden sollen.[12] Im ersten Fall bildet die Sortimentsänderung eine Existenzfrage,[13] während sie im zweiten Fall eine Ertragssteigerung durch Ausnützung freier Kapazitäten ermöglicht.

2.3.2.4. Kundendienst

Ueber den Begriff des Kundendienstes gibt es in der Literatur eine Vielzahl verschiedener Definitionen und Umschreibungen.[14] Im Zusammenhang mit unserer Problemstellung sollen alle diejenigen Leistungen als Kundendienst bezeichnet werden, die nicht für sich selbst abgesetzt werden, sondern welche vielmehr den Charakter von Neben- und Ergänzungsleistungen aufweisen und als solche zur Förderung des Absatzes der Hauptleistungen beitragen.[15] Der Kundendienst erfüllt somit keinen Selbstzweck, sondern dient als Instrument zur Verbesserung der Angebotsqualität der Hauptleistungen. Sein Charakter als Zusatz- und Nebenleistung zeigt sich neben der Verbundenheit mit der Hauptleistung vor allem in der kostenlosen Gewährung oder der Verrechnung zu Selbstkostenpreisen. Er lässt sich grundsätzlich in folgende vier Gruppen unterteilen: Beratung und Information, Uebernahme besonderer Leistungen, Vermittlung von Geschäftsverbindungen und Erleichterung des Bankenverkehrs für die Marktpartner.

Im Bankgewerbe nimmt der Kundendienst im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eine verhältnismässig bedeutende Stellung ein, da er es - trotz der relativ geringen Möglichkeiten in der Gestaltung der Leistung - erlaubt, die Angebotsqualitäten zu differenzieren und individualisieren. Der Absatzeffekt hängt jedoch wesentlich davon ab, ob die Marktpartner die Zusatz- und Nebenleistungen als Selbstverständlichkeit oder aber als wertvolle zusätzliche Leistung betrachten.[16]

11 Vgl. Weiss U., a.a.O., S. 228.

12 Vgl. Aust E., a.a.O., S. 208.

13 ebenda

14 Vgl. Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 53 f.

15 Vgl. Koch W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Aufl. Bd. 1, Berlin 1958, S. 703.

16 Cramer J., Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, a.a.O., S. 108.

2.3.2.5. Absatzmethode

Der Begriff "Absatzmethode" umfasst sowohl die Begriffe "Absatzweg" als auch "Vertriebssystem".

2.3.2.5.1. Absatzweg

Der Absatzweg bezeichnet die Kette der wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen, über welche die Bankleistungen zum letzten Abnehmer gelangen. Man kann unterscheiden zwischen einem einstufigen und mehrstufigen Absatzweg, je nachdem, ob die Leistungen direkt an den Letztabnehmer gelangen oder über wirtschaftlich selbständige Unternehmungen. Der mehrstufige Absatzweg bildet dabei eine echte Alternative zum Aufbau eines Filialnetzes. Es stellt sich somit für die Banken das Problem, ob sie ihre Leistungen direkt vermitteln wollen oder betriebsfremde Organe mit dieser Aufgabe betraut werden.

2.3.2.5.2. Vertriebssystem

Das Vertriebssystem einer Bank umfasst die rechtliche und organisatorische Stellung sowie die räumliche Verteilung der Kontaktstellen. Als Kontaktstellen sollen jene Stellen bezeichnet werden, welche die Bankleistungen an die nächste, wirtschaftlich selbständige Absatzstufe oder an den Letztabnehmer vermitteln. Bezüglich ihrer rechtlichen Stellung können diese in die übrigen Bankbereiche eingezogen oder ausgegliedert und rechtlich verselbständigt werden. Bei der Organisation der Kontaktstellen ist zwischen einem Einsatz innerhalb der Geschäftsräume der Bank und einem solchen im Rahmen einer Aussenorganisation zu unterscheiden. Der Einsatz einer Aussenorganisation ermöglicht eine wesentlich aktivere Haltung der Banken, da diese damit selbst die Initiative ergreifen können, um mit potentiellen Marktpartnern in Kontakt zu kommen.[17] Weiter wird dadurch auch die Möglichkeit einer intensiveren und gezielteren Bearbeitung der Marktpartner gewährleistet. Der Einsatz einer Aussenorganisation kann demzufolge, im Vergleich zum ausschliesslichen Einsatz der Kontaktstellen innerhalb der Geschäftsräume, zu einer wesentlich stärkeren Konkurrenz führen.

Bei der Gestaltung des Vertriebssystems stellt sich vor allem die Frage, ob eine zentrale oder dezentrale Verteilung der Kontaktstellen gewählt werden soll. Die Entscheidung hängt stark von der vorhandenen und geplanten Geschäftsstruktur der betreffenden Bank ab. "Je häufiger Besuche in den Geschäftsräumen des Kreditinstitutes zur Inanspruchnahme der Leistung von den Partnern als notwendig erachtet werden, desto grösser wird die Bedeutung des Standortes."[18] Pflegt eine Bank in erster Linie das Handelsbankgeschäft, so kann auf den Ausbau eines ausgedehnten Bankstellennetzes weitgehend verzichtet werden, da sich der Geschäftsverkehr mit den Unternehmungen vorwiegend auf schriftlichem und telephonischem Wege abspielt. Legt eine Bank jedoch ihren Schwerpunkt auf das Privatgeschäft und insbesondere auf das Massengeschäft, so ist eine räumliche Diversifikation unerlässlich.

Eine Dezentralisierung der Kontaktstellen richtet sich somit in erster Linie auf eine Verstärkung der Beziehungen zu den privaten Haushalten.

17 Vgl. Kasper P., Probleme des Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 4, Bern 1971, S. 129 f.

18 Loos N., a.a.O., S. 93.

2.3.2.6. Sales Promotion

Im Rahmen einer systematischen Gliederung der Absatzinstrumente soll Sales Promotion im Gegensatz zu der in der Literatur oft extensiv ausgelegten Verwendung als Oberbegriff für mehrer Instrumente wie Werbung, Kundendienst, Einsatz von Verkaufsorganen usw., als selbständiges Instrument aufgefasst werden. Sales Promotion soll somit verstanden werden als die Massnahmen zur Bestgestaltung persönlicher Kontakte zwischen Bankvertretern und Marktpartnern sowie zur Optimierung der äusseren Bedingungen der Begegnung.[19] Es kann somit zwischen sachlichen und persönlichen Sales Promotion-Massnahmen unterschieden werden.

Zu den sachlichen Sales Promotion-Massnahmen gehört in erster Linie eine marktorientierte Gestaltung und Einrichtung der Kontaktstellen, mit anderen Worten eine Anpassung der Bankgebäude und -räumlichkeiten an die Erwartungen der Marktpartner. Je nach der Geschäftstätigkeit ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung und Einrichtung der Bankgebäude. In der Regel wünschen private Haushalte der unteren Einkommens- und Vermögensklasse eine rasche Erledigung ihrer Bankgeschäfte in freundlichen Schalterhallen, wogegen Vertreter von Unternehmungen und private Haushalte der höheren Einkommens- und Vermögensklasse meist eine persönliche Besprechung in speziellen, zweckmässig und geschmackvoll eingerichteten Räumlichkeiten bevorzugen.

Die persönlichen Sales Promotion-Massnahmen werden für einen günstigen Verlauf der Verhandlungen im Sinne der Ziele der Bank eingesetzt. Für den Erfolg der entsprechenden Massnahmen sind insbesondere Kontaktfähigkeit, Ausbildung, Erfahrung und Einfühlungsvermögen der Bankenvertreter ausschlaggebend. In den USA hat man die Bedeutung dieser Eigenschaften schon seit längerer Zeit erkannt: die Banken bilden deshalb sogenannte Kontakter oder "call-officers" aus, die dank ihrer äusseren Erscheinung und ihrer guten, universellen Ausbildung schnell das Vertrauen der Marktpartner gewinnen sollen und diese bedürfnisgerecht bedienen können.[20]

Weiter ist für einen günstigen Verlauf der Verhandlungen ebenfalls wichtig, dass die Marktpartner - je nach ihrer bestehenden oder zukünftigen, direkten oder indirekten Bedeutung für die Bank - durch Angestellte einer entsprechenden hierarchischen Stufe bedient werden, und dass diese Angestellten mit geeigneten Unterlagen wie Prospekten, Fragebogen, Konditionenblättern usw. ausgerüstet sind.

Die Verkaufsförderung stellt im Bankgewerbe einen der wichtigsten Imagefaktoren dar. Da die Bankleistung eine Dienstleistung und somit gegenstandslos ist, geht von ihr kein Aufforderungs- oder Abstossungsmoment aus; den Sales Promotion-Massnahmen kommen deshalb im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eine relativ grosse Bedeutung zu.

19 Vgl. Cuncan H., und Phillips Ch., Retailing, Principals and Methods, 6. Aufl., Homewood, Illinois 1963, Kap. 18-20.

20 Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 37 f. und S. 80 f.

2.3.2.7. Die Werbung

Der Begriff der Werbung wird in der Literatur sehr unterschiedlich umschrieben. Frick beispielsweise charakterisiert die Werbung ziemlich allgemein als "eine Beeinflussungsform, die die Menschen veranlasst, im Gefühl freier Entscheidung Anregungen und Ideen in sich lebendig werden zu lassen und sie zu verwirklichen."[21] Eine sehr weit gefasste Definition stammt von Seyffert,[22] der "Alles was geschieht, um einen Käufer zu gewinnen, zu überzeugen und damit zum Kaufentschluss zu führen", als Werbung betrachtet, während Gutenberg[23] den Begriff wiederum enger zieht, indem er nur dann von Werbung spricht, wenn die Beeinflussung der Marktpartner mit Hilfe besonderer Werbemittel erfolgt.

In Anlehnung an Heini[24] soll die Werbung in dieser Arbeit als Ueberbegriff für Public Relations, Absatzwerbung und Publizität betrachtet werden.

2.3.2.7.1. Public Relations

Public Relations stellen ein relativ junges Glied der Bankenwerbung dar, wobei man damit allgemein die Pflege der öffentlichen Meinung bezeichnet. In der Literatur findet man eine Vielfalt von Definitionen, welche sich in Public Relations als öffentliche Beziehungen, als Haltung, als Tätigkeit und als Kombination von Haltung und Tätigkeit gruppieren lassen.[25]

Vertrauenswerbung und Absatzwerbung sind eng miteinander verknüpft, weshalb in der Praxis oft keine eindeutige Trennung möglich ist. Aus diesem Grunde werden Public Relations oft im Rahmen der Absatzwerbung betrieben. Im Gegensatz zur Absatzwerbung handelt es sich jedoch nicht um ein Absatzinstrument, sondern vielmehr um ein Mittel zur Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen der Oeffentlichkeit und den Banken. Public Relations sind deshalb ausserordentlich wichtig, da das Vertrauen für die Geschäftsbeziehungen im Bankgewerbe im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung einnimmt. Je besser es den Banken gelingt, mit echter Information das Verständnis und das Vertrauen der Oeffentlichkeit zu gewinnen, umso erfolgreicher sind auch ihre absatzpolitischen Anstrengungen. Dabei ist jedoch stets zu berücksichtigen, dass Public Relations "richtiges Handeln" nicht ersetzen können.[26] Vielmehr besagt eine in

21 Frick B., Werbung im Bankgewerbe, Diss. Bern, Thayngen-Schaffhausen 1957, S. 19.

22 Seyffert R., Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951, S. 340.

23 Gutenberg E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin 1966, S. 409.

24 Heini B., Public Relations, die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung, mit besonderer Berücksichtigung amerikanischer Auffassungen und Methoden, Diss. Freiburg, Winterthur, 1960, S. 69.

25 ebenda, S. 28.

26 Vgl. Lindquist R., The Bank and its Publics, Philosophy and Technique of Bank Public Relations, New York 1956, S. 12.

der Literatur oft erwähnte klassische Regel, dass Public Relations zu 90 Prozent "richtiges Handeln" und nur zu 10 Prozent darauf beruhende Information umfassen.

Public Relations stellen eine wichtige Quelle für das Bankimage dar, weshalb sie oft dazu eingesetzt werden, dieses in einer bestimmten Richtung zu ändern. Das Bankimage hat überdies eine stellvertretende Bedeutung für die Qualität der Leistungen, da diese kein eigenes Image besitzen.[27]

2.3.2.7.2. Absatzwerbung

Infolge Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der Absatzwerbung von den übrigen absatzpolitischen Instrumenten sowie wegen den wenig befriedigenden Definitionen in der Literatur, soll darunter die Gesamtheit der Massnahmen zur zwanglosen Beeinflussung der potentiellen und effektiven Marktpartner im Sinne der Optimierung des Absatzes verstanden werden, welche nicht unter die übrigen absatzpolitischen Instrumente fallen.

Ihr Ziel liegt in der Verbesserung der Markttransparenz der Marktpartner bezüglich der Angebotsqualitäten zur Erhöhung des Absatzes.

Eine Besonderheit der Absatzwerbung im Bankgewerbe liegt darin, dass es sich bei den Bankleistungen nicht um gegenständliche Leistungen handelt und diese somit nicht für sich selbst werben können. Daraus folgt, dass an die Argumente der Bankenwerbung besonders hohe Ansprüche gestellt werden müssen.[28]

Eine weitere Eigenart ergibt sich aus der Konkurrenz sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite im Kreditgeschäft.[29] Die Absatzwerbung muss je nach Liquiditätslage das Schwergewicht auf die eine oder andere Seite legen. Aus diesem Grunde entzieht sich die Absatzwerbung im Kreditgeschäft weitgehend einer genauen Planung in Bezug auf Höhe und Zeitpunkt der Massnahmen, im Gegensatz zum indifferenten Geschäft, dessen Absatzwerbung planmässig erfolgen kann.

Die Gestaltungselemente der Absatzwerbung sind das Werbekonzept, dessen Mittel und Träger sowie der Werbezeitpunkt resp. -zeitraum. Der Erfolg hängt wesentlich von der marktgerechten Gestaltung und Kombination dieser Elemente ab.

Das Werbekonzept beinhaltet die Wahl der Argumente, die von den Zielsetzungen der Absatzwerbung abhängig sind, welche ihrerseits einen integrierenden Bestandteil der Geschäftspolitik darstellen. Von der richtigen Wahl der Argumente hängt es ab, ob das Zielpublikum in der gewünschten Richtung beeinflusst werden kann.

Mit der Wahl der Werbemittel wird die Art und Weise der Vermittlung der Argumente an das Zielpublikum bestimmt. Da die einzelnen Mittel verschiedene Publikumskreise ansprechen, müssen zur vollständigen Erfassung aller Zielgruppen

27 Hüttner M., Grundzüge der Marktforschung, Ein Leitfaden für Studium und Praxis mit 107 Beispielen, Wiesbaden 1965, S. 280.

28 Vgl. Spoo D., Bankenwerbung, Wiesbaden 1969, S. 33.

29 Siehe: 2.1.4.

meist mehrere Werbemittel eingesetzt werden, wobei deren sorgfältige Abstimmung besonders wichtig ist.

Die Werbeträger sind die Streuorgane, durch welche die Argumente den Marktpartnern vermittelt werden. Für die Werbeträger gilt noch in stärkerem Masse als für die Werbemittel, dass mit einem einzelnen Träger nicht das gesamte Zielpublikum und/oder nicht mit der notwendigen Intensität beeinflusst werden kann. Die verschiedenen Werbeträger müssen so ausgewählt werden, dass sie sich sinnvoll ergänzen und sich in ihrer Wirkung gegenseitig positiv beeinflussen.

Wie bereits oben erwähnt wurde, ist die Wahl des Werbezeitpunktes, bzw. -zeitraumes von der zu fördernden Bankleistung und den betreffenden Marktverhältnissen abhängig.

2.3.2.7.3. Publizität

Unter Publizität versteht man eine indirekte Art der Werbung, bei welcher, im Gegensatz zu den Public Relations und der Absatzwerbung, nicht die Bank selbst, sondern die Eigentümer der Werbeträger über das Erscheinen und den Inhalt von Artikeln entscheiden. Die Bank kann die vorhandenen und potentiellen Marktpartner nur indirekt, d.h. über die Eigentümer der Werbeträger, beeinflussen. Die Publizität stellt somit kein absatzpolitisches Instrument dar.

2.3.2.8. Eingriff in die Willensbildung der Marktpartner

Im Gegensatz zu den bisher betrachteten absatzpolitischen Instrumenten wird die Entscheidungsfreiheit der Marktpartner durch folgende Massnahmen mehr oder weniger stark eingeschränkt: [30]
- kapitalmässige und persönliche Verflechtung
- Einflussnahme aufgrund der Geschäftsbeziehungen
- Einflussnahme infolge vertretungsweiser Ausübung von Depotstimmrechten

Diese Aufzählung zeigt, dass der Eingriff in die Willensbildung praktisch nur im Marktsegment der Unternehmer von Bedeutung sein kann. Je stärker es den Banken gelingt, in die Willensbildung der Unternehmer einzugreifen, umso geringer wird die Bedeutung der übrigen absatzpolitischen Instrumente und somit auch des Leistungswettbewerbs.

2.3.2.8.1. Kapitalmässige und persönliche Verflechtung

Bezüglich der kapitalmässigen Verflechtung besteht der Einfluss meist in der Beteiligung einer Bank an einer Unternehmung. Die Stärke der Einflussnahme hängt einerseits von der Beteiligungsquote und andererseits von der Verteilung der übrigen Anteile ab. Je grösser dabei die Beteiligungsquote und/oder die Verteilung der übrigen Anteile ist, umso stärker ist auch der Einfluss der betreffenden Bank. Bei starker Streuung der übrigen Anteile genügt meist schon eine Quote von weniger als 51% zur Beherrschung einer Unternehmung.

Die Beteiligung einer Bank an einer Unternehmung kann grundsätzlich in zweifacher Weise erfolgen: freiwillig, z.B. durch Kauf von Anteilsrechten, oder unfreiwillig, durch Einfrieren von gewährten Krediten infolge Liquiditätsschwierigkeiten der

30 Aust E., a.a.O., S. 151.

betreffenden Unternehmung.

Die Einflussnahme einer Bank aufgrund persönlicher Verflechtung steht oft in engem Zusammenhang mit der kapitalmässigen Verflechtung, indem die Bank infolge ihrer Beteiligung eine Vertretung im Verwaltungsrat der Unternehmung erhält.

Die kapitalmässige und persönliche Verflechtung ist für die Unternehmung nur dann negativ zu beurteilen, wenn die Bank ihren Einfluss mittels nicht marktgerechter Konditionen ausnützt. Andernfalls kann die Unternehmung sogar selbst Interesse an einer solchen Verflechtung haben, da sie sich damit die jederzeitige Hilfe und Unterstützung durch die betreffende Bank sichern kann.[31]

2.3.2.8.2. Einflussnahme aufgrund der Geschäftsbeziehungen

Im Falle einer relativ starken Verschuldung einer Unternehmung bei einer Bank, kann das betreffende Institut die Gewährung von weiteren Krediten davon abhängig machen, dass die Unternehmung auch sämtliche übrigen Bankgeschäfte bei ihm abwickelt.[32] Dadurch wird der Leistungswettbewerb zwischen den Banken ausgeschaltet.

2.3.2.8.3. Einflussnahme aufgrund vertretungsweiser Ausübung von Depotstimmrechten sowie Stimmrechten von Anlagefonds

Die vertretungsweise Ausübung von Depotstimmrechten sowie die Ausübung der Stimmrechte von Anlagefonds durch eine Depotbank gibt dieser theoretisch die Möglichkeit, ohne eigene Beteiligung auf die Geschäftspolitik von Unternehmungen im Sinne der eigenen Zielsetzungen Einfluss zu nehmen. Damit werden die betreffenden Unternehmungen in ihrer Entscheidungsfreiheit, insbesondere in Bezug auf ihre Bankverbindungen und die Verteilung der Geschäftsbeziehungen auf die einzelnen Banken, wesentlich eingeschränkt. Gleichzeitig ergeben sich Verschiebungen der Konkurrenzlage im Bankgewerbe zugunsten der die Stimmrechte ausübenden Banken.

2.3.3. Unternehmungsinterne Massnahmen

Die unternehmungsinternen Massnahmen bilden die Grundlage für die Leistungsgestaltung und den marktgerechten Einsatz der Absatzinstrumente. Wir wollen uns hier auf die Betrachtung der Informationsbeschaffung, der Organisation, der Rationalisierung und der Personalpolitik beschränken.

Im Unterschied zu den absatzpolitischen Instrumenten, welche die Wettbewerbsposition einer Bank direkt beeinflussen, sind die unternehmungsinternen Massnahmen nur in indirekter Weise für die Wettbewerbsposition ausschlaggebend. Daraus darf jedoch nicht zum voraus geschlossen werden, dass sie von geringerer Bedeutung sind.

31 Vgl. ebenda, S. 153.

32 Vgl. Tietze W., a.a.O., S. 95.

2.3.3.1. Informationsbeschaffung

Um den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums optimal zu gestalten, müssen die Banken Kenntnisse über die für den Absatz der Angebotsqualitäten relevanten Marktfaktoren haben. Diese Kenntnisse beziehen sich in erster Linie auf die effektiven und potentiellen Marktpartner sowie auf die Konkurrenten.

In Bezug auf die effektiven und potentiellen Marktpartner bezieht sich die Informationsbeschaffung unter anderem auf deren Bedürfnisse und Markttransparenz sowie auf die Motive der Bankwahl, die Sparmotive, das Image der Bank, die Beurteilung der Bankleistungen usw. Die Kenntnis dieser Faktoren sowie deren Auswertung bilden die Voraussetzungen für einen marktgerechten Einsatz der Absatzinstrumente. Eine genaue Bestimmung des Absatzeffektes der Angebotsqualitäten ist jedoch auch bei vollkommener Information nicht möglich, da die theoretischen Voraussetzungen für die Determinierung des Entscheides der Marktpartner[33] in Wirklichkeit nie erfüllt sind. Das Ziel der Informationsbeschaffung bezüglich der Konkurrenten besteht darin, genügend über die Entscheidungssysteme zu wissen, um daraus ihr Marktverhalten abzuleiten; mindestens sollte in jedem Fall ihre Reaktion auf eigene Aktionen beurteilt werden können.

Die Informationsbeschaffung erweist sich im Bankgewerbe als besonders problematisch, da die Entscheidungen der Marktpartner und Konkurrenten sehr stark von psychologischen Faktoren beeinflusst werden.

Der Informationsstand der Banken setzt sich aus internen und externen Informationen zusammen. Die internen Informationsquellen bilden in erster Linie die Kunden- und Kontenkarteien sowie die Unterlagen, Berichte und Abschlüsse der einzelnen Abteilungen und Niederlassungen.

Bei der externen Informationsbeschaffung müssen wir zwischen primärer und sekundärer Marktforschung unterscheiden, je nachdem ob das Informationsmaterial eigens zum Zwecke der Untersuchung erhoben oder aber anderweitig bereits vorhandenes Material für die Untersuchung ausgewertet wird. Als Unterlagen für die sekundäre Marktforschung kommen unter anderem Tages- und Wirtschaftspresse, Fachzeitschriften, Jahr- und Fachbücher, amtliche Statistiken, usw. in Frage. Die Gewinnung von primärstatistischen Unterlagen bezieht sich im Bankgewerbe vor allem auf das Marktsegment der privaten Haushalte. Hingegen ist diese Art der Informationsbeschaffung bezüglich der Unternehmungen recht unbedeutend, da die entsprechenden Informationen aus Geschäftsberichten, persönlichen Kontakten und weiteren anderen Quellen gewonnen werden können.

33 Es müssen dazu folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die Bank muss genau über die Determinanten der Entscheide, insbesondere über jene, welche nicht beeinflussbar sind, informiert sein.
- Die beeinflussbaren Determinanten dürfen nur durch die Absatzinstrumente der betreffenden Bank beeinflusst werden.
- Die Bank muss genau wissen, welche Wirkung ihre Absatzinstrumente auf die beeinflussbaren Determinanten und welche Bedeutung diese Determinanten bei der Entscheidung haben.

Wieweit es dem einzelnen Institut gelingt, aus den in der Informationsbeschaffung gewonnenen Erkenntnissen Wettbewerbsvorteile zu ziehen, hängt in erster Linie von der Bereitschaft und Fähigkeit der Bankleitung ab, die Konsequenzen in Bezug auf die Marktorientierung der Absatzinstrumente zu ziehen. Die Absatzentscheidungen der Banken können auch bei gleichen Zielsetzungen und gleichem Informationsstand aufgrund unterschiedlicher subjektiver Einstellungen der leitenden Persönlichkeiten stark differieren.[34] Allgemein führt jedoch die Informationsbeschaffung über eine verbesserte Markttransparenz zu einer erhöhten Aktions- und Reaktionsfähigkeit der Konkurrenten. Es folgt daraus eine verstärkte Intensität des Wettbewerbs.[35]

2.3.3.2. Organisation

Die Organisation wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Sie soll deshalb mit Hilfe ihrer wichtigsten Aufgaben umschrieben werden, nämlich:
- Aufteilung einer generellen Aufgabe in Teilaufgaben und deren Koordination
- Verteilung der Kompetenzen
- Festlegung der Kommunikationswege

Die Aufgliederung der generellen Aufgaben in Teilaufgaben entspricht dem Problem der Abteilungsbildung. Dafür gibt es kein allgemeingültiges Schema, da diese von der Geschäftsstruktur und der Grösse der Bank abhängig ist.[36] Eng mit der Abteilungsbildung ist auch das Problem der Kontrollspanne verbunden, indem ihre Begrenztheit zu einer Vertikalgliederung, d.h. zum Aufbau einer Hierarchie in der Bank führt. Bei der Funktionsteilung wird je nach Verteilung der Kompetenzen zwischen zentraler und dezentraler Organisation unterschieden.[37] Die Koordination, d.h. die Ausrichtung der Teilaufgaben auf gemeinsame Ziele, wird vor allem bei einer Vielzahl von Abteilungen und bei dezentraler Verteilung der Entscheidungsbefugnisse wichtig. Bezüglich der Kommunikationswege zwischen den einzelnen Abteilungen können wir zwischen dem Befehls-, dem Informations- und Vorschlagsweg unterscheiden, welche unabhängig voneinander festgelegt werden können.

Einen besonderen Aspekt bildet die Organisation des Arbeitsablaufes, da dabei der Prozess der Leistungserstellung in den Vordergrund rückt.[38] Im Rahmen einer marktorientierten Bankorganisation ist dieser Gesichtspunkt insofern wichtig, als eine Aenderung des Arbeitsablaufes die Geschwindigkeit und Sicherheit der Leistungserstellung und damit die Angebotsqualität verändert.

Der Zweck der organisatorischen Massnahmen liegt in der möglichst wirtschaftlichen Erfüllung[39] der Aufgaben der Unternehmung, d.h. bezüglich des Bankgewerbes

34 Vgl. Weiss U., a.a.O., S. 219.

35 ebenda, S. 218 f.

36 Vgl. Hagenmüller K., Der Bankbetrieb, Band 1: Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Wiesbaden 1964, S. 38.

37 Vgl. Theissing G., Zentralisation und Dezentralisation als Organisationsprinzipien der Grossbanken, Diss. Freiburg, München 1960, S. 41 ff.

38 Hagenmüller K., Der Bankbetrieb, Band 1, a.a.O., S. 46.

39 Staerkle R., Anpassung der Organisation an den Menschen, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 10, Bern 1960, S. 12.

in einer möglichst wirtschaftlichen Erstellung von Bankleistungen. Infolge der Ausrichtung der Bankleistungen auf den Markt, muss die Organisation laufend den Marktverhältnissen und -erwartungen angepasst werden.[40]

Dabei stellt sich die Frage, in welcher Weise die Organisation die Wettbewerbsposition einer Bank und damit die Konkurrenzlage im Bankgewerbe beeinflusst. Die Wirtschaftlichkeit als Zweck der Organisation drückt das Bestreben aus, mit einem minimalen Aufwand eine bestimmte Leistung zu erbringen. Gelingt es einer Bank, durch organisatorische Massnahmen ihre Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, so erzielt sie ceteris paribus einen höheren Gewinn. Dies ermöglicht ihr, z.B. die Reserven zu verstärken und damit die Voraussetzung für zusätzliche Kreditgewährungen zu erfüllen, oder ihr absatzpolitisches Instrumentarium intensiver einzusetzen, um neue Marktpartner zu gewinnen. In beiden Fällen kann eine im Vergleich zur Konkurrenz erhöhte Wirtschaftlichkeit indirekt zu einer stärkeren Wettbewerbsposition führen.

Die Bedeutung der Organisation als Mittel zur Verstärkung der Wettbewerbsposition ist wesentlich vom Charakter der Geschäftstätigkeit der Banken abhängig. Betreibt eine Bank hauptsächlich das Spar- und Hypothekargeschäft, so genügt meistens eine einfache Organisation. Je mehr die Geschäftstätigkeit jedoch auf das kommerzielle Geschäft verlagert wird, umso komplizierter werden die zu treffenden organisatorischen Massnahmen. Insbesondere das Kontokorrentgeschäft und sämtliche Dienstleistungsgeschäfte stellen diesbezüglich hohe Anforderungen;[41] auch bei zunehmender Universalität nimmt die Organisation an Bedeutung zu, da jede neue Geschäftssparte eine mehr oder weniger starke Erweiterung derselben bedingt.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass der Organisation in erster Linie bei Handelsbanken mit Universalbankcharakter eine grosse Bedeutung zukommt, wogegen diese bei Spar- und Hypothekarbanken sowie Banken mit einseitiger Geschäftstätigkeit in der Regel geringer ist.

2.3.3.3. Rationalisierung

Die Rationalisierung bezweckt eine Senkung der Kosten pro Leistungseinheit durch den Ersatz von menschlicher Arbeitskraft durch Kapital. Sie setzt voraus, dass sich die einzelnen Leistungen in Teilleistungen zerlegen lassen, die sich häufig wiederholen.[42]

Im Bankgewerbe sind diese beiden Voraussetzungen vor allem im Massengeschäft weitgehend erfüllt. Die bankbetriebliche Leistungserstellung weist meistens relativ wenig dispositiven Charakter auf, sondern besteht grösstenteils in der technischen Abwicklung der einzelnen Geschäfte.[43] Die Bankleistungen eignen sich somit sehr gut zur Aufteilung in Teilleistungen. Auch die zweite Voraussetzung, nämlich das wiederholte Auftreten derselben Teilleistungen, ist im Bankgewerbe in hohem Masse erfüllt.

40 Vgl. Hanselmann G., Marktorientierte Organisationsstruktur einer Grossbank, in: Industrielle Organisation, Nr. 11/1969, S. 483.

41 Csaszkoczy L., Die Möglichkeiten der Automation im schweizerischen Bankbetrieb mittlerer Grösse, Diss. Bern, 1970, S. 22.

42 Butz E., a.a.O., S. 172.

43 ebenda, S. 172.

Die Möglichkeiten der Rationalisierung sind in der Regel von der Grösse der Bank abhängig. Mit zunehmendem Geschäftsumfang einer Bank nimmt ceteris paribus die Anzahl der gleichartigen Teilaufgaben zu, wodurch eine stärkere Rationalisierung und damit eine vermehrte Senkung der Leistungserstellungskosten ermöglicht wird. [44] In besonderem Masse traf dies bis vor kurzer Zeit für elektronische Datenverarbeitungsanlagen zu, da diese nur für grössere Banken wirtschaftlich einsetzbar und finanziell tragbar waren. Mit der Einführung von kleineren und mittleren Computern, der Entwicklung des Time-Sharing und Tele-Processing sowie der Entstehung von Rechenzentren und Service-Büros, hat sich jedoch auch für kleinere und mittlere Banken die Möglichkeit der bedarfsgerechten Automatisierung eröffnet.

Eine Berechnung der sich aus der Rationalisierung ergebenden Kostenvorteile war bis heute infolge Fehlens einer gut ausgebauten Kostenrechnung im Bankgewerbe kaum durchführbar. Die teilweise veröffentlichten Angaben über solche Kosteneinsparungen beruhen deshalb meist auf Schätzungen.

Beim Ersatz von Arbeit durch Kapital erhöht sich der Anteil der beschäftigunsfixen Kosten an den Gesamtkosten und es sinken somit die Grenzkosten. [45] Infolge der geringeren Grenzkosten verstärkt sich das Bestreben zur Beschäftigungserhöhung und damit zum Wachstum. Die Einführung von technischen Hilfsmitteln und insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen führt demzufolge zu einer verstärkten Konkurrenz im Bankgewerbe.

Die Substitution von Arbeit durch Kapital führt im Bankgewerbe nicht unbedingt zu einem wesentlichen Abbau des Personalbestandes, sondern ermöglicht, das steigende Geschäftsvolumen mit demselben oder nur geringfügig steigendem Personalbestand zu bewältigen. [46] Ein kleinerer Teil des Personals befasst sich mit der rein technischen Abwicklung der einzelnen Geschäfte, so dass ein grösserer Teil für die Erhaltung und Intensivierung bestehender sowie die Gewinnung neuer Beziehungen zu Marktpartnern eingesetzt werden kann. Dies hat aber ebenfalls eine erhöhte Konkurrenzintensität zur Folge.

Die Inbetriebnahme von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen ermöglicht überdies die Gewinnung von wichtigen internen Informationen als Grundlage für die Unternehmungsführung. Bei diesen Informationen handelt es sich vor allem um solche, die infolge des zu grossen Arbeitsaufwandes auf herkömmliche Art nicht beschafft werden könnten. Einen weiteren Schritt stellt der Aufbau eines Management-Informationssystems dar, d.h. eines Systems, das in umfassender Weise systematisch und dauernd alle jene Informationen liefert, die für Management-Entscheidungen notwendig sind. [47] Ein solches Informationssystem ermöglicht es, gewisse Entwicklungen vorzeitig zu erkennen und das absatzpolitische

44 Vgl. - Hagenmüller K., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 250.
- Trechsel F., Die Organisation, in: Die Unternehmung, Nr. 2., 21. Jg., S. 70.

45 Grenzkosten = Kosten für die Erstellung einer zusätzlichen Leistungseinheit.

46 Butz E., a.a.O., S. 206 f.

47 Kasper P., a.a.O., S. 124.

Instrumentarium gezielt und rasch einzusetzen. Bezüglich der Wettbewerbswirkungen gelten ebenfalls die im Zusammenhang mit der Informationsbeschaffung gemachten Aussagen.

2.3.3.4. Personalpolitik

Die Personalpolitik bildet einen integrierenden Bestandteil der Unternehmungspolitik und ist als solche mit den Teilpolitiken der Bank in Uebereinstimmung zu bringen.[48] Wir können sie als die Gesamtheit der Massnahmen zur Beschaffung und Erhaltung sowie Lenkung, Betreuung und Integration des Personals umschreiben. Es wird somit zwischen einem quantitativen und einem qualitativen Aspekt unterschieden. Die Beschaffung und Erhaltung der Arbeitskräfte bilden die Grundlagen für eine Geschäftsausdehnung, während die Lenkung, Betreuung und Integration in erster Linie zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft beitragen.

Die Bedeutung der Personalpolitik im Rahmen der Unternehmungspolitik wird wesentlich durch die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Je nach Arbeitsmarktlage werden sich die Banken in ihren Bemühungen um die Beschaffung und Erhaltung des Personals mehr oder weniger stark konkurrenzieren. Als Branche des Dienstleistungssektors nimmt der Anteil der im Bankgewerbe Beschäftigten und damit die Bedeutung der Personalpolitik mit fortschreitender Entwicklung der Volkswirtschaft zu.[49] Die Strukturverschiebungen vom primären und später vom sekundären in den tertiären Sektor haben eine Vergrösserung des Arbeitsmarktes für das Bankgewerbe zur Folge,[50] indem der Nachfrage ein breiteres Angebot gegenübersteht. Andererseits erhöht sich auch die Gefahr des Uebertritts von Angestellten in andere Branchen. Die Banken sehen sich immer mehr genötigt, den steigenden Personalbedarf durch Umschulung und Einarbeitung branchenfremder Arbeitskräfte sowie durch die Ausbildung von Nachwuchskräften zu decken.

Bei den einzelnen Banken nimmt die Personalpolitik je nach Geschäftscharakter eine unterschiedliche Bedeutung ein. Während für das Spar- und Hypothekargeschäft relativ wenig Personal benötigt wird, ist das kommerzielle und indifferente Geschäft äusserst arbeitsintensiv.

Die personalpolitischen Mittel, welche den Banken zur quantitativen und qualitativen Erhaltung und Hebung des Personalbestandes zur Verfügung stehen, lassen sich einteilen in Entlöhnung, Ausbildungs- und Beförderungspolitik, betriebliche Sozialpolitik und Betriebsklimapflege. Nebst diesen Instrumenten ist auch das Image einer Bank für die Erreichung der personalpolitischen Ziele wichtig.[51]

48 Vgl. - Ulrich H., und Staerkle R., Personalplanung, Köln und Opladen 1965, S. 103.
- Bleher J. P., Führungsstil konkret formuliert, in: SHZ, Nr. 22 vom 26.5.1970, S. 13.

49 Siehe: 2.2.4.4.2.

50 Steffen H., Das Bankpersonal - heute und morgen, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970, S. 18.

51 Vgl. ebenda, S. 21 f.

2.3.3.5. Die optimale Unternehmungsgrösse

Die optimale Unternehmungsgrösse wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur praktisch ausschliesslich in Bezug auf Industriebetriebe behandelt. Erst in den letzten Jahren wurde dieses Problem, vorwiegend von amerikanischen Autoren, auch im Bankgewerbe aufgegriffen. Bis heute besteht jedoch noch kein abschliessendes Urteil über das Vorhandensein einer optimalen Unternehmungsgrösse im Bankgewerbe.

Die Schwierigkeit der Bestimmung der optimalen Unternehmungsgrösse besteht darin, dass sie je nach den Zielsetzungen einer Bank verschiedenen Anforderungen genügen muss,[52] nämlich vor allem der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Da sie in der Literatur fast ausschliesslich im Sinne optimaler Wirtschaftlichkeit verstanden wird, wollen wir uns vorerst auf diesen Gesichtspunkt beschränken.

Bei der Bestimmung der Wirtschaftlichkeit stellt sich die Frage, ob die Kosten, welche mit der Unternehmungsgrösse verglichen werden, sich auf die Stück- oder Wertleistung beziehen sollen. Untersucht man die Stückkosten in Abhängigkeit vom technisch-organisatorischen Bereich, so können die theoretischen Erkenntnisse der Produktion in der Industrie übernommen werden. Demzufolge lässt sich die Wirtschaftlichkeit einer Bank durch verstärkte Arbeitsteilung und Substitution von Arbeit durch Kapital vergrössern. Es ergibt sich somit die Forderung nach einer minimalen Unternehmungsgrösse, damit die grösste technische oder organisatorische Einheit mit voller Kapazität ausgenützt werden kann.[53] Da die Kapazitäten der verschiedenen Einheiten jedoch nicht übereinstimmen, müssen diese so aufeinander abgestimmt werden, dass die Unternehmungsgrösse mindestens dem kleinsten gemeinschaftlichen Vielfachen der verschiedenen Teilkapazitäten entspricht.[54] Durch eine weitere multiple Vergrösserung der Unternehmung kann die Wirtschaftlichkeit im Sinne fallender Stückkosten nicht verbessert werden. Doch ist zu beachten, dass durch den technischen Fortschritt und die Automatisierung die Kapazitäten der einzelnen Unternehmungseinheiten vergrössert werden.

Zieht man dagegen die Kosten der Wertleistung als Massstab für die Wirtschaftlichkeit einer Bank bei, so ist die erfahrungsgemässe Erscheinung zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Bankgrösse in der Regel auch der durchschnittliche Wert pro Stückleistung steigt.[55] Da weiter die Herstellungskosten der meisten Bankleistungen vor allem stück- und nicht wertabhängig sind, wird die Vergrösserung einer Bank dennoch zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit führen.

Für die Bestimmung der Kosten in Abhängigkeit zur Unternehmungsgrösse kommen praktisch nur die Methoden der Zeitreihen- oder Querschnittsanalyse in Frage. Es werden dabei die Kosten einer einzelnen sich entwickelnden Unternehmung über ei-

52 Vgl. Niehoff F., Die optimale Betriebsgrösse von Volksbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 19, 1969, S. 12.

53 Robinson E. A. G., Betriebsgrösse und Produktionskosten, Wien 1936, S. 32.

54 ebenda, S. 34.

55 Vgl. Stricker W., Amerikanische Untersuchungen über den Zusammenhang von Kosten und Betriebsgrösse im Bankgewerbe, in: Die Unternehmung, Nr. 4/1967, S. 195.

nen längeren Zeitraum hinaus resp. mehrerer Unternehmungen verschiedener Grösse zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet. Die vorhandenen empirischen Forschungen über die Zusammenhänge zwischen Kosten und Unternehmungsgrösse beruhen durchwegs auf der Methode der Querschnittsanalyse und beziehen sich vorwiegend auf das amerikanische Bankgewerbe.[56]

Die Studien von Stricker zeigen für das amerikanische Bankgewerbe, dass die Kosten der Stückleistung nicht wesentlich, jene der Wertleistung dagegen in stärkerem Masse von der Unternehmungsgrösse abhängig sind. Diese Tatsache lässt sich mit der bereits erwähnten Erfahrung erklären, dass mit zunehmender Bankgrösse auch der durchschnittliche Wert pro Stückleistung steigt.[57] Die Wirtschaftlichkeit einer Bank ist weniger von der Unternehmungsgrösse als von der Organisation, der Rationalisierung und Automatisierung sowie den Fähigkeiten der Bankleitung abhängig.

Bezüglich der Rentabilität lässt sich keine für ein ganzes Bankgewerbe geltende minimale und optimale Unternehmungsgrösse bestimmen; es können vielmehr nur Aussagen über die Richtung ihrer Entwicklung gemacht werden.[58] Für eine einzelne Bank kann jedoch ein Minimum und Optimum als Resultante verschiedener Bestimmungsfaktoren[59] schon eher festgestellt werden. Je nach Konstellation der betreffenden Faktoren ist die minimale und optimale Unternehmungsgrösse zwischen den einzelnen Banken verschieden.

2.3.4. Gruppenkonkurrenz

Eine besondere Art der Konkurrenz im Bankgewerbe besteht in der Konkurrenz zwischen Banken verschiedener Gruppen (= Gruppenkonkurrenz). Infolge dieser Erscheinung kann somit zwischen zwei Arten der Konkurrenz unterschieden werden, nämlich zwischen Banken derselben Gruppe und Banken verschiedener Gruppen. Die Bildung von Bankengruppen erfolgt aufgrund struktureller Gemeinsamkeiten wirtschaftlicher, rechtlicher und geschichtlicher Art, welche zum Teil miteinander verbunden sind. Alle Faktoren, welche eine funktionelle Arbeitsteilung im Bankgewerbe fördern, bewirken die Entstehung von Bankengruppen.[60] "In den meisten Bankensystemen hat die Einteilung in Geschäftsbanken (kurzfristiges Kreditgeschäft), Investitionsbanken (langfristiges Industriekreditgeschäft), Sparkassen, Kreditgenossenschaften und öffentliche Spezialinstitute die grösste Bedeutung."[61]

56 ebenda, S. 194 ff.

57 ebenda, S. 200 ff.

58 Als Bestimmungsfaktoren der optimalen Unternehmungsgrösse im Sinne optimaler Rentabilität können unter anderem der Standort, die Geschäftsstruktur, der Markt, innerbetriebliche Faktoren, das Wachstum, die Technik usw. erwähnt werden.

59 Vgl. - Oberhänsli H., Die optimale Betriebsgrösse in der Industrie, Bern 1957, S. 68 und S. 91.
- Niehoff F., a.a.O., S. 12.

60 Aust E., a.a.O., S. 200.

61 ebenda, S. 199.

Die Intensität der Konkurrenz zwischen Banken verschiedener Gruppen ist in erster Linie vom Ausmass der funktionellen Arbeitsteilung zwischen den betreffenden Gruppen abhängig. Die Tendenz zur Universalität führt zu einem gegenseitigen Ueberlappen der sachlichen Geschäftskreise und damit zu einer verschärften Gruppenkonkurrenz.[62] Eine wesentliche Intensivierung erfährt diese weiter durch eine Angleichung der Tätigkeitsgebiete, da damit die Zahl der Banken, welche mit denselben Leistungen um dieselben Marktpartner werben, zunimmt.

Für die Konkurrenz zwischen Banken derselben Gruppe ist die gegenseitige Abgrenzung der Tätigkeitsgebiete massgebend. Je mehr sich diese überschneiden, umso stärker ist die Konkurrenz zwischen den betreffenden Banken; infolge der wirtschaftlichen Gemeinsamkeiten ist sie meist sogar stärker als die Gruppenkonkurrenz.

Als Reaktion auf die intensivere Gruppenkonkurrenz ist häufig eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Banken innerhalb der einzelnen Bankengruppen festzustellen. Diese Zusammenarbeit erfolgt vorwiegend im Rahmen von Verbänden, welche für ihre Mitglieder so wichtige Aufgaben wie die Werbung, Marktanalysen, Schulung des Personals, Kundendienst, gemeinsame Benützung von Datenverarbeitungsanlagen usw., übernehmen, fördern oder koordinieren und die Banken durch Informationen, Beratung und Anregungen in ihrer Geschäftspolitik beeinflussen.[63] Damit wird die Wettbewerbsposition der einzelnen Mitglieder und somit der gesamten Gruppe entscheidend verbessert.

62 Vgl. ebenda, S. 198.

63 Knotter P., a.a.O., S. 12.

3. DIE BESTIMMUNGSFAKTOREN DER KONKURRENZLAGE UND IHRE KONKURRENZWIRKUNGEN IM SCHWEIZERISCHEN BANKGEWERBE

3.1. Exogene Faktoren

3.1.1. Bankpolitische Massnahmen des Bundes und der Kantone

3.1.1.1. Bundesgesetz über Banken und Sparkassen

Art. 31^{quater} der Bundesverfassung gibt dem Bund die Befugnis, Bestimmungen über das Bankwesen aufzustellen. Aufgrund dieser verfassungsmässigen Grundlage wurde das heute gültige Bundesgesetz über Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 - revidiert am 11. März 1971 - erlassen. Es bezweckt vor allem den Schutz der Gläubiger, weiter aber auch der Institute selbst sowie die Wahrung volkswirtschaftlicher Interessen.

Das Bankengesetz knüpft an allgemein anerkannte Grundsätze der Organisation und Geschäftspolitik an, so dass die Konkurrenzfähigkeit, -möglichkeit und -freudigkeit im Bankgewerbe nicht in wesentlichem Masse betroffen wird. Einzig die Bestimmungen über die Bewilligung für die Gründung von ausländisch beherrschten Banken[1] haben eine gewisse Beschränkung der Konkurrenzmöglichkeit zur Folge. Diese Bestimmungen dienen jedoch vor allem dem Gläubigerschutz und staatspolitischen Interessen.

Die grosse Bewegungsfreiheit der Banken und die darin liegende Gefahr einer überbordenden, für das ganze Bankgewerbe schädlichen Konkurrenz, mag unter anderem ein wichtiger Grund für die Vielfalt der kartellistischen Vereinbarungen im schweizerischen Bankgewerbe sein.[2]

3.1.1.2. Bundesgesetz über die Ausgabe von Pfandbriefen

Das Bundesgesetz über die Ausgabe von Pfandbriefen vom 25. Juni 1930 wurde erlassen, um einen neuen Weg zur Finanzierung des Hypothekargeschäftes zu erschliessen.[3] Die beiden aufgrund des Gesetzes gegründeten Zentralen - die "Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken" und die "Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute" - sind vor allem für kleine und mittlere Institute von Bedeutung, welche nicht selbständig an den Emissionsmarkt gelangen können: die Zentralen ermöglichen ihnen die Beschaffung günstiger, langfristiger Mittel auf dem gesamtschweizerischen Markt.

Obwohl sich die Erwartungen über die Finanzierung von Hypothekaranlagen mittels Pfandbriefdarlehen,u.a. infolge der grösseren Beliebtheit der Kassenobligationen

1 Siehe: 1.2.2.4.

2 Vgl. - Die Wettbewerbsverhältnisse im schweizerischen Bankgewerbe, a.a.O., S. 266 ff.
- Siehe: 1.3.

3 Vgl. Speich H., Der Eidgenössische Pfandbrief und die Pfandbriefzentralen, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969, S. 90.

beim Anlagepublikum, [4] nicht voll erfüllten, hat das Pfandbriefgesetz dennoch eine wesentliche Stärkung der Wettbewerbsposition von kleineren und mittleren Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen im Hypothekargeschäft zur Folge.

3.1.1.3. Gründung von Kantonalbanken und ihre unterschiedlichen Startbedingungen gegenüber den privaten Banken

Eng mit der Gründung von Kantonalbanken und deren besonderer Stellung im schweizerischen Bankgewerbe ist die Frage der Startgleichheit zwischen den einzelnen Banken und Bankengruppen verbunden. "Müssen bestimmte Banken, die mit den übrigen Banken in Konkurrenz stehen, gemeinnützige Aufgaben, das heisst Sonderlasten, übernehmen und werden ihnen dafür Privilegien gewährt, so ist es in der Regel praktisch unmöglich, ein dauernd ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen Sonderleistungen und den Privilegien zu halten. Das heisst, die Uebertragung gemeinnütziger Aufgaben auf Konkurrenten ist zumeist nicht wettbewerbsneutral: entweder schädigt sie oder begünstigt sie manche der konkurrierenden Marktteilnehmer." [5]

Als wesentlicher Wettbewerbsvorteil der Kantonalbanken ist die öffentlich-rechtliche Haftung für deren Verbindlichkeiten und die damit verbundene Bevorzugung bei der Anlage von Publikumsgeldern, insbesondere von Spareinlagen, zu bezeichnen. [6] Zwar nimmt die Bedeutung der öffentlich-rechtlichen Haftung infolge der günstigen Ertragslage, den reichlichen Reserven und der Grösse der übrigen Banken immer mehr an Bedeutung ab; aber sie erlaubt es den Kantonalbanken auch heute noch, ihre Zinssätze für Spargelder meist etwas tiefer zu halten als die übrigen Banken. Die Staatsgarantie verschafft den Kantonalbanken vor allem dann einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil, wenn diese unmittelbar zu Werbezwecken verwendet wird. Ein weiterer, mit der Staatsgarantie zusammenhängender Vorteil liegt in den milderen Vorschriften gemäss Art. 11 der Vollziehungsverordnung zum Bankengesetz für die eigenen Mittel der Kantonalbanken.

Als zusätzliche Wettbewerbsvorteile der Kantonalbanken können die steuerliche Privilegierung, der geringe Zwang zur Eigenkapitalverzinsung und die günstige Beschaffungsmöglichkeit von zusätzlichem Eigen- und Fremdkapital genannt werden. Die Steuerprivilegierung ermöglicht es den Kantonalbanken, mit relativ geringen Verwaltungskosten zu arbeiten und somit ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen. [7] Hingegen ist das Fehlen des Zwanges zur Gewinnausschüttung nur theoretisch richtig, da die Kantone einen bestimmten Gewinn zuhanden des Staatshaushaltes erwarten.

Als Wettbewerbsnachteile dagegen sind die von den Kantonalbanken zu erfüllenden wirtschaftspolitischen Aufgaben zu bezeichnen, welche von den privaten Banken nicht oder nicht in demselben Masse übernommen werden müssen. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Tiefhaltung des Hypothekarzinsfusses zu erwähnen. [8] Wei-

4 Matter A., a.a.O., S. 122.

5 Aust E., a.a.O., S. 28 f.

6 Vgl. 1.2.2.2.

7 Vgl. Hartmann A., Der Konkurrenzkampf zwischen den schweizerischen Grossbanken und Kantonalbanken, Diss. Zürich, 1947, S. 53.

8 Siehe: 1.2.2.2.

ter haben die Kantonalbanken die Kreditbedürfnisse des kaufmännischen und gewerblichen Mittelstandes zu befriedigen, wobei oft auch hier ihre Aktivzinssätze unter denjenigen der privaten Institute liegen. [9]

Der enge Zusammenhang zwischen dem Staat und seiner Bank birgt bis zu einem gewissen Grade die Gefahr in sich, dass das betreffende Institut zu stark für wirtschaftspolitische Aufgaben herangezogen wird und damit u. U. in Schwierigkeiten gerät. [10]

3.1.2. Geld- und kreditpolitische Massnahmen der Schweizerischen Nationalbank

3.1.2.1. Geld- und Kreditpolitik in der Schweiz

Infolge eines ungenügenden konjunkturpolitischen Instrumentariums beschränkt sich die schweizerische Konjunkturpolitik praktisch ausschliesslich auf Massnahmen im Geld- und Kreditsektor und somit auf die Instrumente und Massnahmen der Schweizerischen Nationalbank.

Die Hauptaufgaben der Schweizerischen Nationalbank liegen gemäss Art. 2, Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Schweizerische Nationalbank vom 23.12.1953 in der Regelung des Geldumlaufs, der Erleichterung des Zahlungsverkehrs und der Führung einer dem Gesamtinteresse des Landes dienenden Kredit- und Währungspolitik. Der Geldumlauf ist von der Notenbank sowohl in Bezug auf Umfang als auch bezüglich der Stückelung den Bedürfnissen der Wirtschaft anzupassen. Der Erleichterung des Zahlungsverkehrs dient vor allem die Förderung der bargeldlosen Transaktionen. Die Kreditpolitik verfolgt als exogenes Ziel die Unterstützung der Konjunkturpolitik und als endogenes Ziel die Geldwertstabilität, welche sich in die Kaufkraft- und die Wechselkursstabilität aufteilen lässt. Zwischen den beiden Zielen der Kaufkraft- und Wechselkursstabilität besteht öfters ein Zielkonflikt, da sich infolge binnen- und aussenwirtschaftlicher Einflüsse nicht beide Ziele gleichzeitig verwirklichen lassen.

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben stehen der Nationalbank die im Nationalbankgesetz umschriebenen Instrumente, die im Bankengesetz niedergelegten Kompetenzen sowie die in freiwilligen Vereinbarungen zwischen der Nationalbank und den Geschäftsbanken vorgesehenen Instrumente zur Verfügung.

3.1.2.2. Geld- und kreditpolitisches Instrumentarium der Schweizerischen Nationalbank

Gemäss Art. 14 und Art. 16 des Nationalbankgesetzes stehen der Schweizerischen Nationalbank die traditionellen Instrumente der Diskont- und Lombardpolitik sowie der Offenmarkt- und Swapsatzpolitik zur Verfügung.

3.1.2.2.1. Diskont- und Lombardpolitik

Wie wir bereits gesehen haben, können die Instrumente der Diskont- und Lombardpolitik als marktkonform und weitgehend wettbewerbsneutral bezeichnet werden. [11] Die durch die Refinanzierungspolitik der Nationalbank unterschiedlichen Wirkungen auf die Wettbewerbsposition der einzelnen Banken sind unbedeutend, da die Wirksamkeit der Diskont- und Lombardpolitik mit der Zunahme des bargeldlosen Zah-

9 Matter A., a.a.O., S. 101.

10 Vgl. Hartmann A., a.a.O., S. 57 ff.

11 Siehe: 2.2.2.2.

lungsverkehrs und somit des Geldschöpfungsmultiplikators der Banken stark abgenommen hat. Heute haben die beiden Instrumente nur noch eine gewisse psychologische Wirkung und werden meist nur konstatierend, d.h. in Anpassung an die veränderten Verhältnisse am Geld- und Kapitalmarkt, eingesetzt. Es können demzufolge die wettbewerbspolitischen Wirkungen der Diskont- und Lombardpolitik vernachlässigt werden.

3.1.2.2.2. Offenmarktpolitik

Auch die Offenmarktpolitik haben wir als weitgehend wettbewerbsneutral bezeichnet.[12] Die spezielle Ausgestaltung dieses Instrumentes in der Schweiz lässt jedoch gewisse Wettbewerbswirkungen feststellen. Diese ergeben sich daraus, dass von den Obligationen nur die Schuldverschreibungen der Kantonalbanken und die Pfandbriefe der schweizerischen Pfandbriefzentralen offenmarktfähig sind.[13] Durch die kursstützende oder -drückende Wirkung von Offenmarktkäufen resp. -verkäufen der betreffenden Papiere durch die Nationalbank kann sich somit für diese Institute ein Wettbewerbsvor- oder nachteil ergeben.[14] Ueberdies werden diejenigen Banken, die einen relativ grossen Anteil der von der Notenbank gehandelten Wertpapiere halten, durch die Offenmarktoperationen stärker beeinflusst als die übrigen Banken.

In der Schweiz sind jedoch die Voraussetzungen für einen wirkungsvollen Einsatz der Offenmarktpolitik infolge der qualitativen und quantitativen Beschränkung des der Nationalbank zur Verfügung stehenden Portefeuilles nicht gegeben. Die Schweizerische Nationalbank kann praktisch keine geeigneten Geldmarktpapiere abgeben; da somit nur in beschränktem Masse Offenmarktpolitik betrieben werden kann, sind die entsprechenden Wettbewerbswirkungen bedeutungslos.

3.1.2.2.3. Swapsatzpolitik

Die Swapsatzpolitik der Schweizerischen Nationalbank besteht in der Gewährung von mehr oder weniger günstigen Swap-Fazilitäten an die Banken in begrenzter oder unbegrenzter Höhe. Von praktischer Bedeutung ist die Swapsatzpolitik vor allem an den wichtigen Bankabschlussterminen, den sogenannten Ultimos. Je nach dem Ausmass der von der Nationalbank offerierten Swap-Arrangements zur Ueberwindung der Ultimos, sehen sich die Banken zu Repatriierungen ihrer Auslandguthaben gezwungen. Auf diese Art und Weise kann die Flüssigkeit am inländischen Geld- und in beschränktem Masse auch am Kapitalmarkt gesteuert werden. Im Zusammenhang mit dem wachsenden Auslandgeschäft der Banken hat das Instrument der Swapsatzpolitik stark an Bedeutung gewonnen.

Mit der Swapsatzpolitik werden in erster Linie die im Auslandgeschäft dominierenden Grossbanken und die ausländisch beherrschten Banken beeinflusst.

Die Festsetzung des Swapsatzes und des Umfanges der Swap-Arrangements ist ausschlaggebend für ihre Möglichkeiten, Geld im Ausland anzulegen. Dieser Einfluss ist jedoch wesentlich von der Liquidität am schweizerischen Geldmarkt abhängig.

12 Siehe: 2.2.2.3.

13 Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank vom 23.12.1953 (inskünftig zitiert als: Nationalbankgesetz), Art. 14, Abs. 2.

14 Vgl. Revision des Notenbankgesetzes, a.a.O., S. 314.

Mit zunehmender Liquidität des Geldmarktes sinkt der Mittelbedarf für die Abwicklung des Ultimos und nimmt demzufolge die betreffende Bedeutung der Swapsatzpolitik ab.

Die Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen werden durch die Swapsatzpolitik infolge der geringen Bedeutung des Auslandgeschäftes nicht in nennenswertem Umfang betroffen.

3.1.2.3. Kompetenzen der Schweizerischen Nationalbank gemäss dem Bundesgesetz über Banken und Sparkassen

Durch das Bankengesetz wird die Nationalbank befugt, über die Bewilligung von langfristigem Kapitalexport zu entscheiden (Art. 8) und auf den Zinssatz von Kassenobligationen Einfluss zu nehmen (Art. 10). Es handelt sich dabei um den kleinen kreditpolitischen Teil des Bankengesetzes.

3.1.2.3.1. Bewilligung von Kapitalexport

Die Beschränkung des Kapitalexportes ist kein marktkonformes Mittel der Geldmengenbeeinflussung, da die Nationalbank als Behörde in den freien Markt eingreift. Dieses Instrument ist auch nicht wettbewerbsneutral, weil es die einzelnen Institute, je nachdem wie stark sie das Auslandgeschäft pflegen, unterschiedlich betrifft. Es sind somit vor allem die Grossbanken und die ausländisch beherrschten Banken, die in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeengt werden. Da jedoch die Bewilligungspraxis von der Nationalbank in den letzten Jahren sehr liberal gehandhabt wurde, bleiben die entsprechenden Wettbewerbswirkungen aus.

3.1.2.3.2. Beeinflussung des Zinssatzes von Kassenobligationen

Die Pflicht, die Erhöhung der Zinssätze von Kassenobligationen der Nationalbank zu melden, wird von den Instituten so extensiv ausgelegt, dass sie die betreffenden Zinssätze nicht ohne Zustimmung der Nationalbank erhöhen.

Die Bewilligungspraxis der Nationalbank kann dann als nicht marktkonform bezeichnet werden, wenn sie dazu führt, dass die Zinssätze der Kassenobligationen vom marktmässigen Zinsniveau nach unten abweichen. Werden diese unter dem marktgerechten Niveau gehalten, so nimmt die Nachfrage nach Kassenobligationen ab. Dabei werden vor allem diejenigen Banken getroffen, die einen verhältnismässig grossen Teil ihrer Kredite mit Kassenobligationen finanzieren: die Regionalbanken und Sparkassen sowie die Kantonalbanken.

3.1.2.4. Vereinbarungen zwischen der Schweizerischen Nationalbank und den Geschäftsbanken

3.1.2.4.1. Rahmenvereinbarung vom 1. September 1969 über die Haltung von Mindestreserven und die Einführung der Kreditbegrenzung

3.1.2.4.1.1. Haltung von Mindestreserven

Die in der Rahmenvereinbarung vom 1. September 1969 vorgesehene Ausgestaltung der Mindestguthaben auf dem Zuwachs der Passiven wirkt strukturerhaltend.[15]

15 - Mindestreserven sind nur wettbewerbsneutral, wenn sie auf dem Bestand berechnet werden.
- Vgl. Revision des Notenbankgesetzes, a.a.O., S. 316.

Durch die Haltung von Mindestreserven werden vor allem jene Banken getroffen, welche ein überdurchschnittliches Wachstum der Fremdmittel aufweisen. Darunter fallen insbesondere die ausländisch beherrschten Banken jüngeren Gründungsdatums, da diese auf eine rasche Zunahme ihrer Mittel angewiesen sind, sowie die Grossbanken.

Der Grossteil der Banken betrachtet die Differenzierung der Maximalansätze der Mindestguthaben nach der Fristigkeit der Passiven als konkurrenzneutral; einzig die Grossbanken sehen in den höheren Ansätzen für kurzfristige Passiven eine Benachteiligung, da ihre Passiven überwiegend kurzfristigen Charakter haben und sie somit zur Haltung überdurchschnittlich hoher Mindestreserven verpflichtet sind.[16] Immerhin bleibt es den betreffenden Banken freigestellt, ihre zusätzlichen Passivgelder in längerfristiger Form aufzunehmen und damit die höheren Maximalansätze für kurzfristige Mittel teilweise zu umgehen. Von der Möglichkeit der doppelten Maximalansätze für Auslandgelder werden die Grossbanken sowie die ausländisch beherrschten Banken besonders stark getroffen.

Dasselbe gilt für die in der Zusatzvereinbarung vom 1. 9. 1969 vorgesehenen ausserordentlichen Mindestguthaben von bis zu 100 Prozent sowie das Verzinsungsverbot ausländischer Gelder. Zwar können die Banken mit einer Wiederanlage dieser Gelder im Ausland den doppelten Ansätzen der Mindestreserven ausweichen, jedoch sind dem Umfang der Auslandanlagen durch eine gesunde Geschäftspolitik gewisse Grenzen gesetzt.[17]

Die in der Rahmenvereinbarung festgelegten Ansätze stellen Maximalansätze dar, von welchen je nach der Situation beliebig nach unten abgewichen werden kann. Erfolgt die Senkung der Ansätze bei den einzelnen Verbindlichkeiten nicht proportional, so können sich noch andere als die hier beschriebenen Wettbewerbswirkungen ergeben.

Die aus administrativen Gründen erfolgte Beschränkung der Haltung von Mindestreserven und der Kreditzuwachsbegrenzung auf Banken mit einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Franken stellen ohne Zweifel einen Wettbewerbsvorteil für die nicht darunter fallenden Institute dar.

3. 1. 2. 4. 1. 2. Kreditbegrenzung

Bei der Ausarbeitung der Rahmenvereinbarung war man sich der negativen Auswirkungen der Kreditbegrenzung auf die Marktverhältnisse und somit den Wettbewerb bewusst. Diese Begrenzung soll deshalb nur dann angewendet werden, wenn auf andere Weise eine übermässige Kreditausweitung im Inland nicht vermieden werden kann. Weiter wählte man als mildere Form die generelle Kreditbegrenzung und bestimmte, dass die Zuwachsraten innerhalb gewisser Grenzen für die einzelnen Banken in Abhängigkeit vom vorausgegangenen Wachstum ihrer Kredite festgelegt werden müssen. Ueberdies soll der Einsatz dieses Instrumentes jeweils auf höchstens zwei Jahre begrenzt werden.

Die unterschiedliche Festlegung der Kreditzuwachsraten vermag die unerwünschten wettbewerbspolitischen Wirkungen allerdings nur teilweise zu mildern, da die

16 ebenda, S. 316 f.

17 ebenda, S. 317.

Abstufungen den strukturellen Wachstumsunterschieden nur in beschränktem Masse Rechnung tragen. Einzelne Banken wiesen in den vorangegangenen Jahren im Durchschnitt viel kleinere und andere viel grössere Wachstumsraten auf. Die Kreditbegrenzung bewirkt demzufolge eine weitgehende Erhaltung der Marktanteile.

Weitere Wettbewerbswirkungen ergeben sich dadurch, dass Banken bevorzugt sind, welche die Kredite ihrer bedeutenden Kunden mittels einer Anleihe am Emissionsmarkt konsolidieren können oder welche über ein mehr oder weniger grosses Filialnetz verfügen, das regionale Kreditverschiebungen erlaubt. Einen bedeutenden Vorteil weisen überdies diejenigen Institute auf, die am Stichtag für den Stand der inländischen Kredite, auf welchem der zulässige Zuwachs berechnet wird, relativ hohe Mittel ausstehend haben. [18]

Durch die Kreditbegrenzung im Inland werden in erster Linie die Grossbanken getroffen, da das Wachstum ihrer Inlandkredite am stärksten eingeschränkt wird. Andererseits verfügen sie aber auch über die besten Möglichkeiten, die wachstumshemmenden Wirkungen der Kreditbegrenzung durch Konsolidierung von Krediten über den Emissionsmarkt, durch regionalen Ausgleich der Kreditnachfrage innerhalb des Filialnetzes und nicht zuletzt durch die Anlage überschüssiger Mittel im Ausland abzuschwächen. Die Kantonalbanken sowie die Regionalbanken und Sparkassen werden durch die Kreditbegrenzung nur in geringem Masse resp. überhaupt nicht beeinträchtigt, da ihr Kreditwachstum nicht oder nur wenig grösser ist als die entsprechenden Zuwachsraten. Die neugegründeten ausländisch beherrschten Banken werden durch die Kreditrestriktionen besonders stark getroffen. Da sie über ein nur verhältnismässig kleines inländisches Kreditvolumen verfügen, welches sich zudem in der besonders expansiven Anfangsphase befindet, wird durch die Kreditzuwachsraten das Wachstum wesentlich eingeschränkt. Immerhin ist darauf hinzuweisen, dass das Inlandgeschäft der ausländisch beherrschten Banken im Rahmen ihrer Gesamttätigkeit meist nur von geringer Bedeutung ist, so dass die an sich negativen Wirkungen der Kreditbegrenzung praktisch kaum ins Gewicht fallen.

3.1.2.4.2. Konvention XIV der Schweizerischen Bankiervereinigung über die Emissionskontrolle

Am 17. März 1967 wurde die Verordnung über die Meldepflicht für öffentliche Emissionen vom 24. April 1964 durch die im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung abgeschlossene Konvention XIV abgelöst. Die Emissionskontrolle wurde dabei einer Kommission übertragen, deren Mitglieder vom Verwaltungsrat der Bankiervereinigung ernannt werden, wobei der Schweizerischen Nationalbank lediglich das Präsidium ohne Stimmrecht zusteht. Da die Emissionsbegehren überdies praktisch nur unter Berücksichtigung der Situation am Geld- und Kapitalmarkt beurteilt werden, können wir die Frage einer Beeinflussung der Konkurrenzlage im Bankgewerbe durch die freiwillige Emissionskontrolle verneinen.

18 ebenda, S. 319 f.

3.1.3. Der schweizerische Geld- und Kapitalmarkt

3.1.3.1. Liquidität

In der Zeit nach dem 2. Weltkrieg zeichnete sich der schweizerische Geld- und Kapitalmarkt durch eine ausgesprochen hohe Liquidität und ein niedriges Zinsniveau aus. Mit dem im Jahre 1959 einsetzenden Konjunkturaufschwung und dem damit verbundenen starken Anstieg der Investitionstätigkeit verringerte sich jedoch die Liquidität. Obwohl die Schweiz eine der höchsten Sparquoten aufweist, vermochten die Ersparnisse in den Jahren 1961 bis 1966 die Investitionen nicht voll zu decken. In der betreffenden Zeit mussten die fehlenden Mittel - wie in Tabelle 4 ersichtlich ist - durch Kapitalimporte beschafft werden.

Die Liquidität steht in der Schweiz vor allem aufgrund der geld- und kapitalmässigen Verflechtung mit dem Ausland unter gegensätzlichen Einflüssen:

- Sieht man von den Geldbewegungen mit dem Ausland ab, so besteht zwischen der angebotenen und nachgefragten Geldmenge im Inland mehr oder weniger ein Gleichgewicht.
- Infolge der zunehmenden finanziellen Verflechtung mit dem Ausland gerät der schweizerische Geld- und Kapitalmarkt in verstärktem Masse unter den Einfluss internationaler Entwicklungen. Dies führte in den letzten Jahren aufgrund des steigenden Kreditbedarfs im Ausland zu einer Verknappung der Liquidität im Inland, welche sich in einem Anstieg des schweizerischen Zinsniveaus von 3,23% im Jahre 1960 auf 4,60% im Jahre 1969 widerspiegelte.[19]
- In politisch und wirtschaftlich unsicheren Zeiten sowie während Währungsunruhen wird die Schweiz immer wieder von ausländischen Geldern überschwemmt, welche vorübergehend zu einer grossen Liquidität am Geld- und Kapitalmarkt führen. Dies zeigt sich unter anderem in einem starken Anstieg der "Kreditoren auf Zeit" und "Bankenkreditoren" sowie - infolge der Wiederanlage der Gelder im Ausland - der "Bankendebitoren" bei den Handelsgrossbanken und ausländisch beherrschten Banken.

Als Resultat dieser Einflüsse ist die Liquidität im Inland starken Schwankungen unterworfen. Immerhin lässt sich feststellen, dass die Liquidität vor allem aufgrund des wachsenden internationalen Kreditbedarfs - ausgenommen in den durch starke ausländische Geldzuflüsse gekennzeichneten Zeiten - tendenziell zurückgeht und die Konkurrenz demzufolge im Passivgeschäft besonders stark ist. Ueberdies ist im schweizerischen Bankgewerbe die wettbewerbsmässige Auseinandersetzung im Passivgeschäft schon deshalb intensiver als im Aktivgeschäft, da die Passivzinssätze in wesentlich geringerem Masse durch kartellistische Absprachen festgelegt sind.[20]

19 Schweizerische Bankgesellschaft, a.a.O., S. 7 f.

20 Siehe: 3.2.2.1.1.

Tabelle 4: Ersparnisse in der Schweiz, 1960 bis 1969

Gliederung	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
	in Millionen Franken									
Ersparnis der privaten Haushalte	1000	1730	1440	2045	2845	3565	3795	3970	3875	4165
Unverteiltes Einkommen der privaten Unternehmungen	1615	1760	1885	2095	2245	2240	2495	2590	3020	3435
Ersparnis der privaten Sozialversicherungen	1250	1335	1600	1810	2085	2275	2450	2610	2845	3035
Private Ersparnis	3865	4825	4925	5950	7175	8080	8740	9170	9740	10635
Ersparnis des Staates	1690	1660	2040	1755	1955	1860	2010	2115	2955	3270
Ersparnis der öffentlichen Sozialversicherungen	635	645	625	715	550	570	540	400	615	515
Unverteiltes Einkommen der öffentlichen Unternehmungen	235	245	220	160	140	190	170	170	180	210
Oeffentliche Ersparnis	2560	2550	2885	2630	2645	2620	2720	2685	3750	3995
Abschreibungen	3540	3960	4395	4855	5450	6050	6600	7120	7900	8785
Brutto-Inlandersparnis	9965	11335	12205	13435	15270	16750	18060	18975	21390	23415
Saldo der Kreditgewährung aus dem Ausland(+)bzw. an das Ausland(-)	-295	+1015	+1575	+1685	+1920	+300	-530	-1040	-2350	-2270
Brutto-Inlandinvestition	9670	12350	13780	15120	17190	17050	17530	17935	19040	21145

Quelle: für 1960 - 1963: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Schweiz für die Jahre 1938 und 1948 - 1963, in: Die Volkswirtschaft, Heft Nr. 9/1964, S. 438 f.

für 1964 - 1969: Nationale Buchhaltung der Schweiz 1969, in: Die Volkswirtschaft, Heft Nr. 9/1970, S. 481.

3.1.3.2. Ersparnisbildung

Die Struktur der Ersparnisse erfuhr im letzten Jahrzehnt einen bedeutenden Wandel: von 1960 bis 1969 stiegen die einzelnen Ersparniskomponenten wie folgt:

Private Haushalte	317%
Abschreibungen	148%
Private Sozialversicherungen	143%
Private Unternehmungen	112%
Oeffentliche Hand	56%
Durchschnittliche Zunahme	135%

Besonders bemerkenswert ist der Anstieg der Ersparnisse der privaten Haushalte. Ihr Anteil an der gesamten Spartätigkeit stieg zwischen 1960 und 1967 von 10 auf 21 Prozent, fiel dann jedoch bis 1969 auf 18 Prozent zurück.

Leicht überdurchschnittlich haben auch die Abschreibungen sowie die Ersparnisse der privaten Sozialversicherungen zugenommen, während diejenigen der privaten Unternehmungen und damit die der Selbstfinanzierung dienenden unverteilten Gewinne unterdurchschnittlich anstiegen.

Die Abschreibungen und die unverteilten Gewinne der privaten Unternehmungen vereinigten 1969 52% der Brutto-Inlandersparnisse auf sich, worin sich die hohe Selbstfinanzierungskraft der privaten Unternehmungen zeigt.

Die Ersparnisse der öffentlichen Hand entwickelten sich im betrachteten Zeitabschnitt sehr unterdurchschnittlich, wobei ihr Anteil an den gesamten Ersparnissen von 27 auf 17 Prozent sank. Dieser Rückgang findet seine Begründung einerseits in den absolut sinkenden Ersparnissen der öffentlichen Sozialversicherung aufgrund der mehrmaligen Verbesserung der Leistungen der AHV, und andererseits in der verlangsamten Zunahme der Ersparnisse von Bund, Kantonen und Gemeinden.

Der Strukturwandel in der Zusammensetzung des schweizerischen Ersparnisangebotes hat bis zu einem gewissen Grade ebenfalls zur Beschleunigung des Zinsauftriebes in der Schweiz beigetragen, da die privaten Sparer renditebewusster sind als die öffentlichen Sozialversicherungen. Demzufolge und aufgrund der stärkeren Beeinflussbarkeit der privaten Sparer durch psychologische Momente weisen deren Ersparnisse einen labileren Charakter auf.[21]

Da die privaten Sparer, im Unterschied zu den öffentlichen Sozialversicherungen, die Geldanlage bei Banken dem Wertschriftensparen vorziehen, sehen sich die Banken vermehrt genötigt, als Vermittler von Kapital aufzutreten und selbst an den Unternehmungsfinanzierungen teilzunehmen.[22] Dabei engagieren sie sich immer mehr auch in Geschäften, die, wenn nicht formell, so doch wirtschaftlich einen längerfristigen Charakter aufweisen.[23] Demzufolge hat die Konkurrenz um die privaten Haushalte in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Gewinnung einer

21 Schweizerische Kreditanstalt, Vom Sparen in der Schweiz, Bulletin Nr. 7/1970, S. 14.

22 Schweizerischer Bankverein, Die Ersparnisbildung und ihr Beitrag an die Versorgung des Kapitalmarktes, in: Bulletin Nr. 5/1967, S. 87.

23 Mast H., Gedanken zur Unternehmungsfinanzierung in Europa, in: NZZ, Nr. 392 vom 25.8.1970 und Nr. 394 vom 26.8.1970.

breiten, treuen Schicht von privaten Sparern und Anlegern wurde zu einer der wichtigsten Aufgaben für die meisten Banken. Sie versuchen durch die Schaffung neuer und interessanter Spar- und Anlageformen den Bedürfnissen der breiten Schicht der privaten Sparer vermehrt Rechnung zu tragen. Einen besonderen Akzent erhielt die Konkurrenz um die privaten Haushalte mit der direkten oder indirekten Aufnahme des Spar- und Hypothekargeschäftes durch die drei Handelsgrossbanken sowie mit dem Ausbau und der Intensivierung des Massengeschäftes.

3.1.3.3. Der schweizerische Geldmarkt

Die Schweiz besitzt keinen ausgebauten inländischen Geldmarkt, da die dazu notwendigen Geldmarktpapiere fehlen. Die kürzeste Lauffrist der Bundesreskriptionen beträgt ein Jahr und die Schweizerische Nationalbank hat keine Befugnis zur Ausgabe kurzfristiger Papiere. Deshalb legen die Schweizerbanken ihre kurzfristigen Gelder vor allem im Ausland an.

Die meist sehr hohen Renditen im Ausland und insbesondere am Eurogeldmarkt bilden einen starken Anreiz für die in der Schweiz liegenden flüssigen Mittel. Dies führt - insbesondere vor den wichtigen Bankabschlussterminen - zeitweise zu einer wesentlichen Verknappung am inländischen Geldmarkt und zu einem entsprechenden Zinsanstieg.

Wie die Bilanzstruktur der einzelnen Bankengruppen zeigt, sind auf dem Geldmarkt vorwiegend die Grossbanken und die ausländisch beherrschten Banken tätig. Vor allem die Gelder ausländischer Kunden werden von den betreffenden Instituten im Ausland resp. am Eurogeldmarkt wiederangelegt. Dank der hohen Geldmarktsätze erzielten sie zeitweise überdurchschnittlich grosse Zinsmargen. Daneben tätigen sie aber auch Anlagen in treuhänderischer Form auf Rechnung und Risiko ihrer Kunden. Diese haben dabei Anspruch auf die Original-Konditionen am Markte, wobei die Banken für ihre Funktion eine Kommission verrechnen. Bei dem oftmals sehr bedeutenden Umfang von Euroanlagen der Kunden fliessen den Banken beträchtliche Erträge in Form von Kommissionen und Gewinnen aus dem mit diesem Geschäft verbundenen Devisenhandel zu.

Die Höhe der Bankerträge auf dem Geldmarkt ist jedoch stark vom entsprechenden Zinsunterschied zwischen der Schweiz und dem Ausland abhängig. So hat die Lockerung der Kreditrestriktionen durch die amerikanische Währungsbehörde im Verlaufe des Jahres 1970 zu einem starken Rückgang der Euro-Geldmarktsätze geführt. Damit verringerte sich der Anreiz der entsprechenden Anlagen und der Abfluss kurzfristiger Gelder aus der Schweiz liess nach.[24] Teilweise kam es zu Repatriierungen, da die Zinssätze am Eurogeldmarkt bei Berücksichtigung der Kurssicherungskosten unter die entsprechenden Zinssätze für inländische Festgelder gesunken sind. Damit gingen aber auch die entsprechenden Erträge der Grossbanken und der ausländisch beherrschten Banken zurück.

Die intensive Betätigung der Grossbanken und der ausländisch beherrschten Banken auf dem ausländischen Geldmarkt hat eine wesentliche Verstärkung ihrer Ertragskraft zur Folge und erhöht damit ihre Konkurrenzfähigkeit. Die hohen Gewinne in

24 Vgl. Zinsdruck am Eurodollarmarkt, in:SHZ, Nr. 47 vom 19.11.1970, S. 7.

dieser Geschäftssparte ermöglichen den Handelsgrossbanken unter anderem, beim Einsatz gewisser Absatzinstrumente (Filialpolitik, Sortimentspolitik usw.) über längere Zeit mit Verlusten zu rechnen, wenn sie sich von den betreffenden Massnahmen eine zukünftige Verbesserung der Wettbewerbsposition versprechen.

3.1.3.4. Der schweizerische Kapitalmarkt

Der schweizerische Kapitalmarkt vermochte in der Regel den Bedürfnissen der eigenen Wirtschaft zu genügen und konnte überdies meist einen Teil der ersparten Mittel ins Ausland exportieren. Dies war nur möglich dank der traditionell sehr regen Spartätigkeit und der hohen Selbstfinanzierungskraft der Unternehmungen.

Ebenso wie auf dem Geldmarkt ist auch auf dem schweizerischen Kapitalmarkt in den letzten Jahren, abgesehen von der zeitweiligen Verflüssigung durch ausländisches Kapital, eine Verknappung feststellbar, welche sich in einem starken Anstieg der Zinssätze auswirkte. Von 1960 bis 1970 verdoppelte sich die für die Entwicklung am Kapitalmarkt repräsentative durchschnittliche Rendite der Bundesobligationen von rund 3% auf 6%.

Die Gründe für die tendenzielle Verknappung liegen erstens in der erhöhten Beanspruchung des Kapitalmarktes durch öffentliche Aktien- und Anleihensemissionen sowie durch Privatplazierungen und zweitens im renditebedingten Abfluss von Kapital ins Ausland resp. an den Eurokapitalmarkt. Die Nettobeanspruchung des schweizerischen Kapitalmarktes durch öffentliche Aktien- und Anleihensemissionen stieg von ca. 0,5 Mrd. im Jahre 1950 auf ca. 6,8 Mrd. im Jahre 1971.[25] Besonders in währungspolitisch ruhigen Zeiten werden die gegenüber der Schweiz höheren Nettorenditen im Ausland den bonitätsmässigen Ueberlegungen vorangestellt.

Ohne Zweifel profitieren vom Wachstum des Emissionsvolumens im Inland und vom Kapitalexport vor allem die im Emissions- und Auslandgeschäft führenden Handelsgrossbanken. Dank ihrer grossen Plazierungskraft sowie dank der Tatsache, dass sie die meisten Anleihen einbringen, verfügen sie in den Emissionssyndikaten über die höchsten Quoten.[26]

Die Privatplazierungen werden ebenfalls hauptsächlich von den Grossbanken durchgeführt. Sie schätzen den Umfang dieser nicht öffentlich aufgelegten Emissionen für 1971 auf ca. 4 bis 5 Mrd. Aber auch die ausländisch beherrschten Banken nehmen in diesem Zusammenhang eine bedeutende Stellung ein, wobei sie in der Regel Papiere von grosser Stückelung plazieren.

Das Emissionsgeschäft ist für die Banken sehr lukrativ: die Gewinnmarge auf Emissionen inländischer Schuldner beträgt ca. 1 3/4 Prozent und bei Auslandanleihen in der Regel ca. 3 Prozent abzüglich Emissionskosten.[27] Ebenso bedeutend wie bei den inländischen Anleihen ist die Stellung der Handelsgrossbanken bei den auf dem Eurokapitalmarkt aufgelegten Anleihen. Im Jahre 1968 vermittelten die Schweizer Banken von den in der Höhe von 3,2 Milliarden Dollars aufgelegten Eurodollar-Bonds die Plazierung von mindestens 1 Milliarde, obwohl sie nur in geringem Masse

25 Emissionen, in: SHZ, Nr. 2 vom 13.1.1972, S. 5.

26 Isler A., Das Geschäft mit den Anleihen, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 55 vom 14.7.1971, S. 11.

27 ebenda

direkt daran beteiligt sind.[28] Dabei handelt es sich analog zum Euro-Geldmarkt vor allem um ausländische Gelder, welche auf diesem Weg eine Wiederanlage im Ausland finden.

Der Hypothekarmarkt wird traditionsgemäss von den Kantonalbanken sowie den Regionalbanken und Sparkassen beherrscht. Ueber 4/5 sämtlicher Hypothekaranlagen fielen Ende 1969 auf diese beiden Bankengruppen. Der Anteil der Grossbanken mit rund 10 Prozent ist relativ unbedeutend, wird sich aber infolge der direkten oder indirekten Aufnahme des Hypothekargeschäftes in den nächsten Jahren voraussichtlich vergrössern. Die ausländisch beherrschten Banken gewähren praktisch keine Hypothekarkredite, es sei denn in Ausnahmefällen zur Erhaltung eines bedeutenden Kunden.

3.1.4. Wirtschaftliche und soziale Entwicklung

3.1.4.1. Die Interdependenz zwischen dem Bankgewerbe und der Gesamtwirtschaft

Iseli hat den engen Zusammenhang zwischen dem Bankgewerbe und der Gesamtwirtschaft für die Schweiz quantitativ belegt. Er stellte die Entwicklung des Sozialproduktes als Massstab für die wirtschaftliche Entwicklung den Bewegungen des Umsatzes der Banken über die Zeitperiode von 1947 bis 1960 gegenüber und konnte damit eine enge positive Korrelation zwischen den beiden betrachteten Grössen nachweisen.[29]

Auf einem ähnlichen Wege hat Wolff die Abhängigkeit des Wachstums des schweizerischen Bankgewerbes vom gesamtwirtschaftlichen Wachstum aufgezeigt, indem er die Einlagen sowie die Kredite von Nichtbanken für die Jahre 1955 bis 1966 mit dem Sozialprodukt verglich und dabei einen hohen positiven Korrelationskoeffizienten erhielt, d.h. eine starke gleichgerichtete Abhängigkeit zwischen den Einlagen und dem Sozialprodukt sowie den Krediten und dem Sozialprodukt.[30] In Zeiten der Expansion steigt einerseits der Kreditbedarf stark an, was zu einer intensiveren Beanspruchung der Bankkredite führt, und andererseits vergrössern sich - dank steigender Löhne und Unternehmungsgewinne - die Ersparnisse. Weiter werden die Dienste der Banken durch vermehrte Anleihensemissionen, Kapitalerhöhungen, Börsengeschäfte, Devisengeschäfte, usw., in Anspruch genommen. Im Falle der Kontraktion, d.h. bei sinkender wirtschaftlicher Aktivität, lassen sich zum Teil die umgekehrten Wirkungen feststellen.

Der Zusammenhang zwischen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung und derjenigen im Bankgewerbe ist im Falle der Grossbanken besonders eng. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Grossbanken erstens durch ihre intensive Betätigung am Geld- und Kapitalmarkt die finanziellen Hauptadern des schweizerischen Wirtschaftskreislaufes darstellen, und zweitens sich die schweizerische Konjunkturpolitik praktisch nur auf geldpolitische Massnahmen beschränkt.[31]

28 Strasser H., Der Finanzplatz Schweiz, Starke Position im Gold- Devisen- und Börsengeschäft, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 60 vom 1.8.1969, S. 1 und Nr. 61 vom 6.8.1969, S. 10.

29 Iseli E., a.a.O., S. 103.

30 Wolff H., Die Liquiditätsversorgung des schweizerischen Bankensystems, Berlin 1969, S. 27 ff.

31 - Siehe: 3.1.2.1.
- Vgl. Schaefer A., Die schweizerischen Grossbanken, a.a.O., S. 159 ff.

3.1.4.2. Wachstum und Wohlstand

Die Zeit seit dem 2. Weltkrieg ist in der Schweiz gekennzeichnet durch ein ausserordentlich starkes wirtschaftliches Wachstum, dessen Anstieg durch keine starken Konjunkturrückschläge beeinträchtigt wurde. Die Gründe für das zunehmende Wachstum liegen vor allem in der Steigerung der Produktivität dank technischem Fortschritt, der starken Bautätigkeit sowie der aussenwirtschaftlichen Verflechtung und der damit verbundenen weltweiten Arbeitsteilung. Dieses Wachstum zeigt sich in einer bedeutenden Zunahme des realen Sozialproduktes, verbunden mit verschiedenen Strukturwandlungen in Wirtschaft und Gesellschaft.

Parallel mit dem Wachstum der Wirtschaft kam es auch zu einer Hebung des Wohlstandes, indem das reale Sozialprodukt nicht nur absolut, sondern auch pro Kopf der Bevölkerung, anstieg. In der Zeit von 1958 - 1969 nahm das Brutto-Sozialprodukt pro Kopf der Bevölkerung real von 6063 auf 8543 Franken zu; das verfügbare persönliche Einkommen pro Kopf der Bevölkerung stieg in derselben Periode real um 47 Prozent, nämlich von 4073 auf 6011 Franken.[32]

Von dieser Entwicklung profitierten in erster Linie die im kommerziellen und indifferenten Geschäft tätigen Handelsgrossbanken. Dabei ist jedoch zu beachten, dass ein wesentlicher Teil ihres Wachstums durch das Auslandgeschäft bedingt ist. Aber auch die Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen vermochten dank der regen Bautätigkeit und des wachsenden Sparvolumens ihren Geschäftsumfang beachtlich zu erweitern. Infolge der intensiveren Betätigung im kommerziellen Geschäft weisen dabei die Kantonalbanken ein etwas rascheres Wachstum auf als die Regionalbanken und Sparkassen.

Der Anstieg der Reallöhne ermöglicht es immer breiteren Bevölkerungsschichten, einen zunehmenden Anteil ihres Einkommens zu sparen. Der Anteil der Ersparnisse der privaten Haushalte am verfügbaren Einkommen stieg von 2,2 Prozent im Jahre 1958 auf 9,2 Prozent im Jahre 1965 und fiel dann bis 1969 leicht zurück auf 8,2 Prozent.[33] Parallel zum Anstieg des Wohlstandes fand im Rahmen der schweizerischen Sozialpolitik ein Ausgleich der sozialen und wirtschaftlichen Unterschiede durch eine Aenderung der Einkommensverteilung statt. Diese Bestrebungen zeigen sich in einem zunehmenden Anteil der Arbeitnehmereinkommen sowie der zunehmenden Aufwendungen und Leistungen der Sozialversicherungen.

32 Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 342 f.

33 ebenda, S. 342.

Tabelle 5: Anteile der Einkommen aus Arbeit und Kapital in der Schweiz, 1938-1970

Einkommensraten	1938	1950	1960	1970	Nominelle Wachstumsrate 1938 - 1970
	Anteile in %				in %
Arbeitnehmereinkommen	54	60	69	72	1029
Geschäftseinkommen der Selbständigen	24	23	21	17	526
Vermögenseinkommen der Haushalte	22	11	10	11	345
Totaleinkommen aus Arbeit und Kapital	100	100	100	100	759

Quelle: Schweizerischer Bankverein, Der Monat November 1971.

Der steigende Wohlstand und die soziale Sicherheit führen zu einer Aenderung in der Nachfragestruktur. Diese zeigt sich in einem zunehmenden Bedarf an hochwertigen, langlebigen Luxusgütern und aufwendigen Dienstleistungen, welche meist nicht von den laufenden Einkommen bezahlt werden können. Um dennoch sofort über diese Güter und Dienstleistungen verfügen zu können, werden immer häufiger Kredite aufgenommen.

Aufgrund der gezeigten Entwicklungen werden in zunehmendem Masse breite Bevölkerungskreise für die Banken interessant.

Das Bedürfnis der unteren und mittleren Einkommensbezüger nach Bankleistungen nimmt mit steigendem Wohlstand zu und damit auch ihr Interesse an einer Bankverbindung. Daraus ergeben sich die Voraussetzungen für die Aufnahme und Intensivierung des Massengeschäftes durch Sortimentserweiterungen, Ausbau des Bankstellennetzes, vermehrte Werbung usw., welche eine verstärkte Konkurrenz im Bankgewerbe zur Folge haben.

3.1.4.3. Investitionen

3.1.4.3.1. Entwicklung der Investitionstätigkeit

Die Entwicklung der Investitionstätigkeit ist vor allem für die Hypothekarbanken von Bedeutung, indem rund zwei Drittel der gesamten Anlageinvestitionen in der Schweiz auf Bauinvestitionen fallen; der Anteil der Ausrüstungsinvestitionen beträgt nur rund einen Drittel.[34] Die Bautätigkeit ist ausschlaggebend für das Wachstum der Kantonalbanken sowie der Regionalbanken und Sparkassen.

34 Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 340 f.

Langfristig betrachtet nimmt der Anteil der Bruttoinlandinvestitionen am Bruttosozialprodukt zu. Gemäss der Prognose von Kneschaurek wird die Investitionsquote von 27,5 Prozent im Jahre 1969 auf 32 Prozent im Jahre 2000 steigen (Tabelle 6). Da sich das Verhältnis der Ausrüstungs- zu den Bauinvestitionen als ziemlich konstant erweist, [35] ist aufgrund der zunehmenden Investitionstätigkeit mit einem steigenden Wachstum des Hypothekargeschäftes zu rechnen. Dadurch ergibt sich eine Stärkung der Wettbewerbsposition der Kantonalbanken sowie der Regionalbanken und Sparkassen, sofern sie ihren Marktanteil im Hypothekargeschäft aufrechterhalten können.

35 ebenda

Tabelle 6: Entwicklung der Bruttoinlandinvestitionen von 1958 bis 1969, sowie Prognose bis zum Jahre 2000.

Bisherige Entwicklung	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Bruttoinvestitionen zu Preisen von 1965 in Mio Franken	7891	10067	12510	15006	15876	16223	17699	17050	16954	17028	17676	18940
Prozentuale Zunahme gegenüber Vorjahr		22,0	25,0	20,0	5,5	2,0	9,0	./.3,5	./.0,5	0,5	4,0	7,0
Bruttoinvestitionen in Prozent des realen Bruttosozialproduktes	19,3	22,9	27,0	30,1	30,4	29,7	30,8	28,4	27,5	27,2	27,0	27,5

Prognose	1970	1980	1990	2000
Bruttoinvestitionen zu Preisen von 1965 in Mio Franken	20089	29934	41053	58682
Bruttoinvestitionen in Prozent des realen Bruttosozialproduktes	27,9	29,9	30,4	32,0

Quelle: Kneschaurek F., Entwicklungsperspektiven der schweizerischen Volkswirtschaft bis zum Jahre 2000, Teil II: Gesamtwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, St. Gallen 1970, S. 96 f.

3.1.4.3.2. Bedeutung der Selbstfinanzierung

In den letzten Jahren konnten die Gewinne der europäischen Unternehmungen infolge der sogenannten "Kosten-Preis-Schere" nicht mehr mit dem Wachstum Schritt halten. Trotz steigender Umsätze stagnierten diese aufgrund des übermässig starken Anstiegs der Kosten - vor allem der Personalkosten - oder fielen teilweise sogar zurück. Die Selbstfinanzierungsquote weist deshalb in den meisten europäischen Ländern eine rückläufige Tendenz auf. [36]

Die Selbstfinanzierung in der Schweiz ist im Vergleich zu anderen Ländern relativ hoch und stellt eine Stärke der schweizerischen Unternehmungen im internationalen Wettbewerb dar. Im Jahre 1969 betrugen die unverteilten Gewinne der Unternehmungen in der Schweiz 5,5%, in den Vereinigten Staaten 3,1% und in der Bundesrepublik Deutschland lediglich 2,2% des Volkseinkommens. [37] Trotzdem weist die Entwicklung der Selbstfinanzierungsquote auch in der Schweiz eine deutlich rückläufige Tendenz auf.

Tabelle 7: Entwicklung der Selbstfinanzierungsquote in der Schweiz, 1958 - 1969.

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Selbstfinanzierungsquote 1)	70,3	61,7	55,8	48,3	47,1	47,0	45,7	49,8	52,7	60,7	58,3	58,8

1) Unverteilte Einkommen der Unternehmungen und Abschreibungen zu laufenden Preisen.

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 334 ff.

Der Anstieg der Selbstfinanzierung in den Jahren 1964 bis 1967 ist auf die stagnierende Investitionstätigkeit infolge der Teuerungsbekämpfungsmassnahmen von 1964 zurückzuführen. Für die nähere Zukunft ist infolge des wachsenden Investitionsvolumens und aufgrund der Geschäftsberichte der wichtigsten Unternehmungen mit einem weiteren deutlichen Rückgang der Selbstfinanzierungsquote zu rechnen. [38] Die Unternehmungen werden demzufolge in vermehrtem Masse genötigt sein, durch die Aufnahme von Bankkrediten und anderen Fremdgeldern zusätzliche Mittel zu beschaffen.

Dies führt einerseits dazu, dass die Banken eine wachsende Bedeutung bei den Investitionsfinanzierungen erlangen und in verstärktem Masse als Kreditvermittler zwischen den privaten Haushalten und Unternehmungen auftreten. Andererseits suchen sie nach neuen Möglichkeiten der Unternehmungsfinanzierung, durch welche

36 Vgl. Mast H., a.a.O.

37 - Wuffli H., Bankkredit und Selbstfinanzierung, in: SHZ, Nr. 7 vom 18.2.71, S. 9 ff.
- Schaefer A., Was können Unternehmen zur Verbesserung der Rentabilität tun?, a.a.O.

38 Vgl. Wuffli H., a.a.O., S. 17.

die Unternehmungen nicht mit zusätzlichem Fremdkapital belastet werden. Diese Richtung wurde mit der Einführung des Leasing und der Forfaitierung eingeschlagen.[39]

Die sinkende Selbstfinanzierungsquote der Unternehmungen hat im Zusammenhang mit der steigenden Investitionstätigkeit einen progressiv wachsenden Bedarf an mittel- bis langfristigem Kapital und damit eine verstärkte Konkurrenz im Passivgeschäft zur Folge. Dies zeigt sich unter anderem in der Aufnahme und Intensivierung des Spargeschäftes durch die Handelsgrossbanken. Weiter nimmt die Universalität im Bankgewerbe - aufgrund der Bestrebungen um die Gewinnung einer breiten, treuen Schicht von Sparern und Anlegern sowie der Entwicklung neuer Finanzierungsmöglichkeiten - zu,[40] so dass sich die leistungsmässige Auseinandersetzung zwischen den Banken auf eine wachsende Anzahl von Geschäftssparten ausdehnt.

3.1.4.4. Strukturelle Veränderungen

3.1.4.4.1. Unternehmungskonzentration

In den letzten Jahren ist in Europa ein deutlicher Trend zur Unternehmungskonzentration durch Fusionen feststellbar, welcher durch die Bestrebungen nach wirtschaftlicher Integration noch verstärkt wird.[41] Die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung zwischen den einzelnen Ländern und die Schaffung der EWG und EFTA führten überdies zur Entstehung von multinationalen Grossunternehmungen.[42]

Auch in der Schweiz ist die Entwicklung der Unternehmungskonzentration unverkennbar. Sie erfolgte jedoch bisher weniger durch die extreme Form der Fusion, sondern eher im Rahmen einer verstärkten Zusammenarbeit auf gewissen Teilgebieten. Das Problem der Zusammenarbeit stellt sich dabei in erster Linie für mittlere und kleinere Unternehmungen, deren zahlenmässige Bedeutung für die Struktur der schweizerischen Industrie immer noch kennzeichnend ist.

In jüngster Zeit vollzieht sich die Konzentration jedoch in verstärktem Masse auch durch Fusionen, insbesondere in der Industrie (Uhren, Chemie, Nahrungsmittel und Maschinen). Die unter 2.2.4.4.1. genannten Gründe für eine Konzentrationsbewegung erlangen in der Schweiz immer mehr an Bedeutung und überwiegen die durch die Konzentration bedingten Nachteile gesellschaftsrechtlicher, steuerlicher und finanzieller Natur.[43]

Die Konzentrationsbewegung in der Industrie induziert aufgrund der unter 2.2.4.4.1. beschriebenen Zusammenhänge eine analoge Entwicklung im Bankgewerbe. Vor allem die drei Handelsgrossbanken weisen demzufolge, sowie aufgrund ihres bedeutenden Auslandgeschäftes, ein überdurchschnittliches Wachstum auf; ihr Anteil an der Ge-

39 Siehe: 3.2.2.3.

40 ebenda

41 Vgl. Strasser H., Einige aktuelle Betrachtungen zur Unternehmungskonzentration, in: Bulletin Schweizerischer Bankverein, Nr. 1/69, S. 6.

42 Vgl. Schweizerischer Bankverein, Bulletin Nr. 4/1970, S. 57 ff.

43 Vgl. Strasser H., Einige aktuelle Betrachtungen zur Unternehmungskonzentration, a.a.O., S. 7 ff.

samtbilanzsumme, dem Personalbestand und dem Bankstellennetz nimmt zu. Diese auf der höheren Leistungsfähigkeit von grossen Banken beruhende Entwicklung ist jedoch nicht zwangsläufig. Durch verstärkte Zusammenarbeit sollte es auch kleineren und mittleren Banken möglich sein, den steigenden Anforderungen der Industrie gerecht zu werden. Einen bedeutenden Schritt in dieser Richtung stellte die Gründung des Verbandes schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen im Jahre 1971 dar.[44]

3.1.4.4.2. Strukturelle Veränderungen sektoraler und regionaler Art

Die strukturellen Verschiebungen zwischen den drei Wirtschaftssektoren sind in der Schweiz seit der Jahrhundertwende rasch vorangeschritten. Besonders auffallend ist der Rückgang der Erwerbstätigen im primären Sektor von 31% im Jahre 1900 auf 8,5% im Jahre 1968. Dieser Rückgang erfolgt bis 1940 zugunsten des tertiären und seither sowohl zugunsten des sekundären als auch tertiären Sektors.

Tabelle 8: Prozentuale Anteile der drei Wirtschaftssektoren an der Gesamtheit der Erwerbstätigen, 1900 - 1968.

Jahr	primärer Sektor	sekundärer Sektor	tertiärer Sektor	Total
		in Prozent		
1900	31	44	25	100
1920	26	43	31	100
1940	21	43	36	100
1960	11	51	38	100
1968	8,5	51,5	40	100

Quelle: Schweizerischer Bankverein, Die demographische Entwicklung der Schweiz, ihre Ursachen und Folgen, in: Bulletin Nr. 3/1970, S. 44 f.

In Zukunft ist mit einem weiteren Rückgang des Anteils des primären zugunsten des tertiären Sektors und mit einer Stagnation im sekundären Sektor zu rechnen. Für das Bankgewerbe ergibt sich aus dieser Entwicklung die Notwendigkeit, seinen stark steigenden Personalbedarf in vermehrtem Masse durch Umschulung und Ausbildung branchenfremder Leute zu befriedigen. Die Umschulung sowie die Aus- und Weiterbildung werden demzufolge zu einem der wichtigsten Instrumente der Personalpolitik.

Entsprechend den Veränderungen in der Erwerbsstruktur ergaben sich seit der Jahrhundertwende auch wesentliche strukturelle Verschiebungen regionaler Art. Diese zeigen sich einerseits in der Entvölkerung gewisser Landesteile, andererseits in der Verstädterung des Mittellandes und des Juranordfusses infolge der Industrialisierung und der damit verbundenen Anziehung von Dienstleistungsbetrieben.

44 Siehe: 2.1.3.3.2.

Tabelle 9: Entwicklung der Zahl der Städte und ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung in der Schweiz, 1900 - 1969.

Jahr	1900	1920	1940	1960	1969 2)
Zahl der Städte 1)	21	28	31	65	89
Wohnbevölkerung in den Städten					
- in 1000 Einw.	728, 3	1071, 6	1402, 3	2279, 8	2474, 0
- in % der Gesamtbevölkerung	21, 9	27, 8	32, 8	42, 0	39, 8

1) Gemeinden mit über 10'000 Einwohnern
2) Schätzung

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 12 und 16 f.

Die Anzahl der Städte hat sich seit 1900 mehr als vervierfacht und der Anteil der in Städten lebenden Bevölkerung annähernd verdoppelt. (Tabelle 9). Diese Entwicklung führte zur Schaffung von Wohnzentren in städtischen Randgebieten, welche ein stärkeres Wachstum als die Städte aufweisen. Die raschere Entwicklung der städtischen Randgebiete wird ersichtlich aus der Differenz der Zunahme zwischen der Bevölkerung in einigen wichtigen Städten und deren Agglomerationen.

Tabelle 10: Entwicklung der Bevölkerung einiger ausgewählter Städte und deren Agglomerationen, 1960 - 1969.

	1960			1969 [1]		
	Stadt 1	Agglomeration 2	Differenz 3 = 2./.1	Stadt 1	Agglomeration 2	Differenz 3 = 2./.1
	in 1000 Einwohnern					
Zürich	437,8	610,8	173,0	433,5	674,4	240,9
Basel	205,3	320,0	114,7	216,6	370,7	154,1
Genf	175,1	250,7	75,6	173,4	314,9	141,5
Bern	162,1	230,3	68,2	168,6	260,6	92,0
Lausanne	124,6	177,0	52,4	139,2	217,7	78,5
Luzern	66,8	123,0	56,2	74,1	150,9	76,8

1) Schätzung

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 16 und 18.

Die Konzentration der Bevölkerung in Ballungszentren bewirkt eine entsprechende Zweigstellenpolitik der Banken: ein wesentlicher Teil der neuerstellten Bankstellen fällt auf städtische Agglomerationen, insbesondere auf Vororte mit raschem Wachstum. Dies hat zur Folge, dass sich die örtlichen Geschäftskreise der Institute in den betreffenden Gebieten in vermehrtem Masse überschneiden, was zu einer intensiveren Konkurrenz führt.

3.1.4.5. Die Aussenwirtschaftsverflechtung

Die schweizerische Wirtschaft zeichnet sich durch eine ausgesprochen starke aussenwirtschaftliche Verflechtung aus. Der Aussenhandel nimmt ständig an Bedeutung zu und erreichte im Jahre 1969 Einfuhren im Werte von 22'734 Millionen Franken und Ausfuhren von 22'009 Millionen Franken. Dabei ist der Aussenhandel, vor allem aufgrund der zunehmenden internationalen Arbeitsteilung, in den letzten 12 Jahren stärker gewachsen als das Bruttosozialprodukt.

Tabelle 11: Die Entwicklung des Aussenhandels im Verhältnis zur Entwicklung des Bruttosozialproduktes, 1958 - 1969.

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Einfuhr in % des Bruttosozialproduktes	23,3	24,4	25,4	27,9	28,2	27,8	28,0	25,9	26,2	25,9	26,0	28,1
Ausfuhr in % des Bruttosozialproduktes	21,1	21,5	21,9	21,2	20,8	20,8	20,6	21,4	22,0	22,0	23,4	24,8

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 173 und 334.

Die gütermässige Verflechtung der Schweiz mit dem Ausland wird jedoch durch die Bedeutung der finanziellen Verflechtung noch übertroffen. So erreichten die zusammengefassten Bilanzsummen der drei grössten Schweizerbanken im Jahre 1968 70% des Bruttosozialproduktes; dies bedeutet ein Mehrfaches der entsprechenden Verhältniszahlen in den USA, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Italien.[45] Die Rolle der Schweiz im internationalen Finanzgeschäft übersteigt demnach ihre eigentliche wirtschaftliche Bedeutung.[46]

Besonders stark ist die Stellung der Schweiz am internationalen Kapital-, Devisen- und Goldmarkt sowie im ausländischen Privatgeschäft und dem damit verbundenen Wertschriftengeschäft.[47]

Die intensive finanzielle Verflechtung mit dem Ausland findet ihren Niederschlag in der Auslandvermögensbilanz, deren Umfang in den letzten Jahren stark gewachsen ist:

Tabelle 12: Auslandvermögensbilanz der Schweiz, 1960, 1965 und 1968

Jahr	Total Aktiven	Total Passiven	Saldo
	in Millionen Franken		
1960	51350	21000	+ 30350
1965	80040	36400	+ 43640
1968	131690	58000	+ 73690

Quelle: Iklé M., a.a.O., S. 184.

45 Vgl. Strasser H., Finanzplatz Schweiz, Starke Position im Gold-, Devisen- und Börsengeschäft, a.a.O.

46 ebenda

47 Pfenninger R., Das Auslandgeschäft der schweizerischen Banken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969, S. 285 ff.

Die Auslandvermögensbilanz wies traditionsgemäss einen Aktivenüberschuss aus, welcher sich von Jahr zu Jahr vergrössert. Zugleich erhöhte sich der Saldo der Kapitalerträge gegenüber dem Ausland von 680 Millionen Franken im Jahre 1960 auf 2240 Millionen Franken im Jahre 1969.[48]

Die internationale Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz beruht in erster Linie auf der intensiven Betätigung der Grossbanken, insbesondere der drei Handelsgrossbanken, sowie in geringem Masse der ausländisch beherrschten Banken im Auslandgeschäft; über 90 Prozent fielen 1970 auf diese beiden Bankengruppen.[49] Ende 1970 erreichten die Auslandverpflichtungen der Banken 53093 Millionen Franken resp. 37,2% der gesamten Verpflichtungen und die Auslandguthaben 57694 Millionen Franken resp. 43,5% sämtlicher Guthaben.[50]

Dank der hohen Plazierungskraft, den gut ausgebauten Devisenabteilungen, der Leistungsfähigkeit im Goldhandel und im Effektengeschäft sowie dem Netz erstklassiger ausländischer Korrespondentenbanken nehmen die schweizerischen Handelsgrossbanken im internationalen Vergleich eine stärkere Stellung ein, als dies ihre Grösse vermuten liesse.

In der Gruppe der ausländisch beherrschten Banken spielt das Auslandgeschäft verständlicherweise eine dominierende Rolle. Ende 1970 verfügten sie über 26% der im schweizerischen Bankensystem liegenden ausländischen Gelder und 27% der gesamten Auslandanlagen.[51] Die Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen betätigen sich dagegen nur in bescheidenem Masse im Auslandgeschäft.[52]

Das in den letzten Jahren bedeutend stärkere Wachstum des Auslandgeschäftes gegenüber dem Inlandgeschäft führt im Zusammenhang mit der sehr ungleichmässigen Verteilung des Auslandgeschäftes auf die einzelnen Bankengruppen zu wesentlichen Konkurrenzverschiebungen im Bankgewerbe. Das Auslandgeschäft stellt den wichtigsten Faktor für das überdurchschnittliche Wachstum und die starke Ertragslage der Handelsgrossbanken sowie der ausländisch beherrschten Banken dar und bewirkt demnach eine entscheidende Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition.

3.1.5. Die Marktpartner der schweizerischen Geschäftsbanken

3.1.5.1. Bedeutung des Marketing im schweizerischen Bankgewerbe

Die marktorientierte Handlungs- und Denkweise hat im schweizerischen Bankgewerbe erst in den letzten Jahren Einlass gefunden. Zwar wurde Marketing schon immer betrieben, jedoch nicht bewusst, konsequent und planmässig. Auch früher wurden die Gegebenheiten der Märkte ins Entscheidungssystem der Banken einbezogen, aber die effektive Ausrichtung der Absatzanstrengungen auf die Marktgegebenheiten war gering.

48 Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970, S. 188.

49 Bankenstatistik 1970, S. 9.

50 ebenda

51 ebenda, S. 33.

52 ebenda, S. 9.

Die zunehmende Intensität der Konkurrenz im Bankgewerbe, die grundlegenden Aenderungen im wirtschaftlichen und sozialen Bereich sowie die Anspannung am Geld- und Kapitalmarkt führen zu einer Neuorientierung der Unternehmungspolitik der Banken. In erster Linie die Grossbanken befassen sich mit der Erforschung und Erfassung von Möglichkeiten zur Befriedigung der Bedürfnisse ihrer angestammten und potentiellen Marktpartner. Bei den kleineren und mittleren Regionalbanken und Sparkassen sowie den kleineren Kantonalbanken hat die Integrierung der marktmässigen Denkweise in die Unternehmungspolitik dagegen noch eine relativ geringe Bedeutung. Kleine Institute können den Marketinggedanken vor allem aus potentiellen Gründen nicht so konsequent und planmässig verfolgen wie grosse Institute.

Der Vorsprung der Grossbanken in der kundenbezogenen Unternehmungspolitik, welche sich in einer raschen Anpassung an die Entstehung neuer und die Veränderung bestehender Kredit-, Anlage- und Dienstleistungsbedürfnisse äussert, ist neben anderen bereits erwähnten Faktoren ein wichtiger Grund für das überdurchschnittliche Wachstum dieser Bankengruppe.[53]

Mit wachsendem Wohlstand und zunehmender Bedeutung der Ersparnisse der privaten Haushalte werden immer breitere Bevölkerungsschichten zu potentiellen Bankkunden. Um den Bedürfnissen dieser Marktpartner zu entsprechen, entwickeln die Banken laufend neue Geschäftsformen und -arten, wobei sie sich immer mehr zu "Warenhäusern" von Bankleistungen entwickeln. Infolge dieser verstärkten Universalität nimmt die Vielschichtigkeit und Komplexität der Märkte ständig zu und dadurch hat die Marktforschung einen starken Auftrieb erhalten. Bedingt durch das Vertrauensverhältnis, auf welchem die Verbindung zwischen der Bank und ihren Marktpartnern beruht, nimmt vor allem die Motivforschung innerhalb der Marktforschung eine wichtige Stellung ein. Dabei werden die psychologischen Faktoren untersucht, welche im Verkehr zwischen der Bank und ihren Marktpartnern von Bedeutung sind.

In der Folge sollen die für den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums massgebenden Merkmale der Marktpartner im schweizerischen Bankgewerbe untersucht werden.

3.1.5.2. Struktur der Marktpartner

3.1.5.2.1. Die Kundenkreise der Bankengruppen

Eine national repräsentative Untersuchung eines bekannten Marktforschungsinstitutes hat ergeben, dass praktisch alle Schweizer sich als Kunden einer Bank betrachten. Damit bestehen für die Gewinnung neuer Bankkunden, die nicht bereits mit einer Konkurrenzbank in Verbindung stehen, nur geringe Möglichkeiten. In personeller Hinsicht ist eine weitgehende Sättigung des Bankenmarktes vorhanden, wenn man von dem Bevölkerungswachstum absieht.

53 Vgl. Amrein A., a.a.O., S. 156.

Hingegen bestehen für die einzelnen Banken gute Möglichkeiten zur Gewinnung von Kunden eines Konkurrenzinstitutes, da 44% der Bankkunden gleichzeitig Dienstleistungen von zwei, drei oder gar vier Instituten in Anspruch nehmen. Die Bankentreue ist insbesondere in der Westschweiz gering, nehmen doch dort 54% der Bankkunden Dienstleistungen eines zweiten, dritten oder vierten Institutes in Anspruch.

Von der Gesamtbevölkerung betrachten sich gemäss obenerwähnter Untersuchung folgende Anteile als Hauptkunden bei den einzelnen Bankengruppen:

Kantonalbanken	54, 3 Prozent
Grossbanken	44, 6 Prozent
Regionalbanken und Sparkassen	32, 5 Prozent[54]

In Abhängigkeit vom Einzugsgebiet, von der Ortsgrösse und den Einkommensverhältnissen zeigen sich jedoch in der Verteilung der Marktpartner auf die einzelnen Bankengruppen wesentliche Unterschiede:

- In regionaler Hinsicht weisen die Kantonalbanken in den Alpen- und Voralpengebieten, die Grossbanken in der Westschweiz und die Regionalbanken im westlichen Mittelland eine überdurchschnittlich starke Stellung auf.
- Bezeichnenderweise haben die Regionalbanken und Sparkassen in kleineren Orten bis zu 10'000 Einwohnern mehr Kontakte zu verzeichnen als die Grossbanken. Deren Anteil wächst mit zunehmender Ortsgrösse zulasten der anderen Bankengruppen; in Orten mit über 100'000 Einwohnern verfügen die Grossbanken über ebensoviele Verbindungen wie die Kantonalbanken.
- Bei den Kantonalbanken und Regionalbanken sind die unteren Einkommensklassen stärker vertreten als bei den Grossbanken, wogegen diese in den obersten Einkommensklassen einen grösseren Anteil an der gesamten Kundschaft aufweisen.

Die Struktur der Marktpartner ist aufgrund der wirtschaftlichen Interdependenzen massgebend für das Wachstum der Bankengruppen. Der hohe Anteil der Grossbanken in Kreisen mit höherem Einkommen und aus städtischen Gebieten hat gegenüber den anderen Bankengruppen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil zur Folge, indem diese Marktpartner besonders stark vom Wirtschaftswachstum profitieren.

3. 1. 5. 2. 2. Strukturelle Aenderungen im Marktsegment der Unternehmungen

Die wichtigste Strukturänderung innerhalb des Marktsegmentes der Unternehmungen, nämlich die Unternehmungskonzentration, haben wir bereits unter 3. 1. 4. 3. 1. eingehend behandelt, so dass wir uns auf die Beurteilung der Bedeutung dieses Strukturwandels auf die Konkurrenzlage im schweizerischen Bankgewerbe beschränken können.

Infolge der allgemeinen Interdependenzen der wirtschaftlichen Vorgänge[55] bedingt die Konzentration im Unternehmerbereich eine entsprechende Steigerung der Leistungsfähigkeit der Banken und induziert damit eine gewisse Konzentration im Bankgewerbe. Diese Feststellung trifft sowohl für die Schweiz als auch für das Ausland zu. Die einzelne Bank und ihre Leistungsfähigkeit muss ebenso schnell wachsen wie die Unternehmungen, mit denen sie in Verbindung steht. Nur so wird gewährleistet, dass sie den steigenden Anforderungen gerecht wird sowie ihre Kundschaft erhalten und erweitern kann.

54 Das Total beträgt mehr als 100 Prozent, da sich die Kundenkreise der einzelnen Bankengruppen überschneiden.

55 Siehe: 2. 2. 4. 1.

Die Unternehmungskonzentration in der Schweiz führt eindeutig zu einer Stärkung der Stellung der Grossbanken und zum Teil auch der Kantonalbanken, da sie in besonderem Masse über das notwendige Potential verfügen, um sich den steigenden Anforderungen anpassen zu können.

3.1.5.2.3. Strukturelle Aenderungen im Marktsegment der privaten Haushalte

Innerhalb des Marktsegmentes der privaten Haushalte hat in der Schweiz die Bedeutung der mittleren und kleineren Einkommens- und Vermögensklasse im Zusammenhang mit dem Massengeschäft in den letzten Jahren stark zugenommen. Aus dem Bestreben, diese Marktpartner möglich früh zu gewinnen, ist die Jugend für die Banken und ihre Werbung besonders wichtig geworden; weiter zeigen die Banken aber auch ein verstärktes Interesse für den Kundenkreis der Frauen, da diese im Zeichen der Emanzipation immer mehr verdienen und innerhalb der Familie einen verstärkten Einfluss auf Geldangelegenheiten gewinnen. [56]

Die Bemühungen der Banken um diese neuen Kundenkreise entspringen der Notwendigkeit der Erschliessung neuer Finanzquellen zur Deckung der steigenden Kreditbedürfnisse der Wirtschaft sowie dem Drang zum Wachstum durch Diversifikation und Vergrösserung des Kundenkreises.

Dank gezielter Informationspolitik und aufgrund zunehmender Markttransparenz nimmt der Umfang des Massengeschäftes stark zu und stellt hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Banken. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Betätigung im Massengeschäft sind genügend Kapazitäten bezüglich Personal und Organisation sowie eine gut ausgebaute, leistungsfähige Datenverarbeitung. Zur Gewinnung und Erhaltung der entsprechenden Kundschaft braucht es weiter: intensive Werbung, Marktuntersuchungen zur frühzeitigen Erfassung der Bedürfnisse und ihrer Aenderungen und einen für den Kontakt mit den Massenkunden ausgebildeten Mitarbeiterstab.

Diese Voraussetzungen werden im schweizerischen Bankgewerbe in besonderem Masse von den Grossbanken erfüllt, welche das Massengeschäft in den letzten Jahren durch ungewöhnlich intensive Werbung und Einführung einer Reihe neuer Geschäftsarten stark gefördert haben. Damit ist zum Teil auch das Bestreben der Grossbanken verbunden, ihr Image nicht nur den wohlhabenden Kreisen, sondern auch dem "Kleinen Mann" anzupassen.

Von den Kantonalbanken dagegen wird das Massengeschäft weniger stark betrieben. Wohl pflegen auch sie sämtliche Massengeschäfte wie die Grossbanken, jedoch ohne eine so ausgeprägte Werbung; ihr Hauptgewicht liegt dabei beim angestammten Spargeschäft.

Die Regionalbanken und Sparkassen sind im Massengeschäft - von wenigen Ausnahmen abgesehen (Aargauische Hypotheken- und Handelsbank, Hypothekar- und Handelsbank Winterthur, Handwerkerbank Basel, Spar- und Leihkasse Bern, Bank in Langenthal usw.) - in verhältnismässig unbedeutendem Masse tätig. Die Erklärung dafür liegt in erster Linie in der ungenügenden Erfüllung der erwähnten Voraussetzungen sowie zum Teil wahrscheinlich auch in einer mangelnden Erkenntnis des heutigen Strukturwandels im Bankgewerbe.

56 Vgl. Merzweiler H., Marktgerechte Bankenwerbung, in: SHZ, Nr. 19 vom 8.5.1970, S. 25.

Die Intensivierung des Massengeschäftes hat eine Zunahme der Universalität und damit einen verstärkten Wettbewerb im Bankgewerbe zur Folge. Hinzu kommt, dass sich praktisch sämtliche Banken mehr oder weniger stark um den gleichen Kundenkreis bemühen, weshalb in den betreffenden Geschäftszweigen eine besonders ausgeprägte Konkurrenz herrscht.

Die gesamten Bestrebungen und die heftige Konkurrenz der Banken um den "Kleinen Mann" führten zu einer Beseitigung starrer und überholter Schemen und stellen den Beginn einer neuen Einstellung der Banken im Sinne einer aktiven Einflussnahme auf das Marktgeschehen dar.

3.1.5.3. Bedürfnisse der Marktpartner

3.1.5.3.1. Bedürfnisse der Unternehmungen

Die wachsende Unternehmungskonzentration,[57] die Veränderung in der Ersparnisstruktur,[58] sowie die rückläufige Selbstfinanzierungskraft[59] der schweizerischen Unternehmungen wirken sich im aktiven Kreditgeschäft der Banken in einer Steigerung der Grösse und Fristigkeit der nachgefragten Kredite aus.[60]

Mit dieser Entwicklung werden oft die Möglichkeiten und Kapazitäten kleinerer und mittlerer Banken, d.h. vor allem der Regionalbanken und Sparkassen, überschritten. Wandelt sich die wirtschaftliche Entwicklung im Einzugsgebiet eines solchen Institutes, etwa infolge Industrialisierung, so fehlt diesem oft die notwendige Kapazität, sich der neuen Situation anzupassen. Immerhin haben die betreffenden Banken die Möglichkeit, sich zusammenzuschliessen und z.B. Konsortialkredite zu gewähren.

Die Entwicklung im aktiven Kreditgeschäft hat eine Stärkung der Wettbewerbsposition der Grossbanken und grösseren Kantonalbanken zur Folge, da sie über ausreichende Kapazitäten verfügen, um die steigenden Bedürfnisse zu befriedigen.

Im Rahmen des passiven Kreditgeschäftes können zwischen den einzelnen Banken und Bankengruppen keine wesentlichen direkten Konkurrenzvorteile festgestellt werden. Indirekt haben die Grossbanken und grösseren Kantonalbanken jedoch oft einen gewissen Vorsprung dank ihrer Leistungsfähigkeit im aktiven Kreditgeschäft.

Die Unternehmungskonzentration hat zur Folge, dass immer mehr Unternehmungen die notwendige Grösse und Stärke erreichen, um sich am Emissionsmarkt zusätzliches Eigen- und Fremdkapital beschaffen zu können. Ueberdies zwingt die tendenziell rückläufige Selbstfinanzierungsquote die Unternehmungen zu verstärkter Aussenfinanzierung. Andererseits können die Banken aufgrund der Liquiditätsverhältnisse und der zur Zeit wirksamen Kreditbeschränkung ihre Ausleihungen nicht entsprechend ausdehnen und sind demzufolge bestrebt, die Kredite ihrer Kunden vermehrt über den

57 Siehe: 3.1.4.3.1.

58 Siehe: 3.1.3.2.

59 Siehe: 3.1.4.2.2.

60 Vgl. Iseli E., a.a.O., S. 44 ff.

Emissionsmarkt zu konsolidieren. Aus diesen Ueberlegungen geht hervor, dass sich öfters Unternehmungen an diejenigen Banken wenden, welche in der Lage sind, eine Anleihe mit Erfolg zu plazieren, d.h. welche über entsprechend ausgedehnte Beziehungen zu den massgebenden Anlegerkreisen und anderen Banken verfügen. Dasselbe gilt auch für die Verstärkung der Eigenkapitalbasis und/oder den Umtausch von Aktien bei Fusionen. Da diese Voraussetzungen in weitestgehendem Masse von den Handelsgrossbanken erfüllt werden, ziehen diese aus dem intensiveren Bedürfnis resp. der Notwendigkeit der Unternehmungen zur Ausgabe von Wertpapieren den grössten Wettbewerbsvorteil.

Dank dem Bankenclearing, welchem alle bedeutenden Banken in der Schweiz angeschlossen sind und über welches sie mittels eines gemeinsamen Verrechnungssystems in direkter Verbindung zueinander stehen, ergeben sich durch den inländischen Zahlungsverkehr der Unternehmungen keine erwähnenswerten wettbewerbspolitischen Wirkungen. Im ausländischen Zahlungsverkehr nimmt infolge der zunehmenden Aussenwirtschaftsverflechtung das Bedürfnis nach Zahlungsvermittlung ständig zu. Damit verbunden sind die zusätzlichen Bedürfnisse der Unternehmungen nach Devisen, Informationen über spezielle Restriktionsmassnahmen und fremde Märkte, Uebernahme von Treuhandfunktionen im internationalen Güteraustausch und Raschheit der Zahlungen.[61] Es ist verständlich, dass auch hier die Grossbanken mit ihren ausgedehnten Auslandbeziehungen diesen Anforderungen am besten entsprechen und deshalb im ausländischen Zahlungsverkehr, insbesondere im Akkreditivgeschäft, eine dominierende Stellung einnehmen. Zwar berechnen die Banken keine höheren Gebühren als im Inlandverkehr; sie werden jedoch durch den Gewinn des damit verbundenen Devisenhandels für ihre zusätzlichen Kosten entschädigt. Weiter fliessen ihnen im Zusammenhang mit dem ausländischen Zahlungsverkehr laufend neue Gelder zu, und es lassen sich immer wieder neue Geschäftsbeziehungen anknüpfen oder bestehende ausbauen.[62]

3.1.5.3.2. Bedürfnisse der privaten Haushalte

Im Marktsegment der privaten Haushalte wird eine möglichst einfache und rasche Erledigung der Bankgeschäfte gewünscht. Standort und Sicherheit der Bank sowie das Sortiment stellen in der Schweiz bei der Wahl der Bankverbindung die wichtigsten Motive dar. Im aktiven Kreditgeschäft ist infolge des steigenden Wohlstandes und Ausbaus der sozialen Sicherheit das Bedürfnis der privaten Haushalte nach Kleinkrediten stark gestiegen. Die Zahl der Kleinkredite hat von 1955 bis 1968 um 72 Prozent zugenommen und der Gesamtbetrag der ausstehenden Kredite hat sich in derselben Zeit verfünffacht.[63] Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Höchstgrenze der berücksichtigten Kredite im Jahre 1968 von 5000 auf 10'000 Franken erhöht wurde. Eine nationale repräsentative Untersuchung ergab, dass im Jahre 1970 4 Prozent der befragten Personen einen Personalkredit aufnahmen, wovon 23 Prozent bei Grossbanken, 22 Prozent bei Kantonalbanken und 11 Prozent bei Regionalbanken.

61 ebenda, a.a.O., S. 51 ff.

62 Vgl. Frehner W., Der Zahlungsverkehr mit dem Ausland, in: Das Auslandgeschäft der schweizerischen Banken, interne Studie des Schweizerischen Bankvereins, Basel 1966, S. 67.

63 Bankenstatistik 1968, S. 102.

Dem Bedürfnis nach sicherer und zinstragender Anlage der Ersparnisse der unteren und mittleren Einkommens- und Vermögensklassen entsprechen dank der Staatsgarantie in besonderem Masse die Kantonalbanken. Aber auch die Regionalbanken und Sparkassen vermögen aufgrund ihrer in der Regel etwas höheren Verzinsung die erwähnten Erfordernisse zu erfüllen. Die Grossbanken dagegen haben das Spargeschäft erst in jüngster Zeit aufgenommen, so dass ihr Anteil an den Spareinlagen verhältnismässig gering ist.

In der oberen Einkommen- und Vermögensklasse sind vor allem die im Zusammenhang mit dem Effektengeschäft günstigen Einlagen- und Depositenhefte, welchen die Wertschriftenerträge und -verkäufe gutgeschrieben sowie die Wertschriftenkäufe und -liberierungen belastet werden können, von Bedeutung. Die Grossbanken verfügen dank ihrer starken Stellung im Effektengeschäft über 54 Prozent sämtlicher Einlagen- und Depositenhefte. [64] In der Gruppe "Andere Lokalbanken" sind diese mit einem Anteil von annähernd 10 Prozent an der Bilanzsumme ebenfalls bedeutend.

Tabelle 13 zeigt die Abhängigkeit der Bedeutung der einzelnen Anlagemöglichkeiten sowie die Differenziertheit der Anlagebedürfnisse von der Einkommenshöhe.

Tabelle 13: Beanspruchung verschiedener Anlageformen in Abhängigkeit von der Einkommenshöhe.

Anlage	Kassaobligationen	Anleihensobligationen	Aktien	Anlagepläne	Anzahl beanspruchte Anlagen 1)
Einkommen	Prozentsatz der Personen, die diese Anlageform benützen				
bis 1200 Fr.	11	5	5	2	1,27
1200-1800 Fr.	8	4	3	1	1,29
1800-2500 Fr.	13	9	8	3	1,54
2500-3500 Fr.	16	19	15	8	1,77
3500 Fr. und mehr	23	28	49	10	2,31

1) Die Anzahl der beanspruchten Anlagen bezieht sich auf 7 Möglichkeiten.

Quelle: Untersuchung der Schweizerischen Volksbank.

Besonders intensiv ist die Abhängigkeit der Anlage in Aktien von der Einkommenshöhe. Aber auch alle anderen betrachteten Anlageformen werden von den oberen Einkommensklassen wesentlich stärker beansprucht als von den mittleren und insbesondere den unteren Einkommensbezügern.

64 Bankenstatistik 1970, S. 77.

In den unteren bis mittleren Einkommensklassen ist das Bedürfnis nach Wertschriften infolge Knappheit an Mitteln gering. Da eine angemessene Risikoverteilung nicht möglich ist und meist die erforderliche Zeit und die Kenntnisse für die Verwaltung eines Wertschriftenportefeuilles fehlen, erfreuen sich die Anlage- und Immobilienfonds-Zertifikate in diesen Kreisen wachsender Beliebtheit.

Mit der in Abhängigkeit vom Einkommen steigenden Bedeutung des Wertschriftenbesitzes ist ein zunehmendes Bedürfnis nach fundierter, individueller Anlageberatung verbunden. Infolge der zunehmenden Interdependenz der Geld- und Kapitalmärkte sowie der Entstehung des Euromarktes hat sich überdies das Anlage- und Informationsbedürfnis vermehrt auf die ausländischen Märkte ausgedehnt. Die Anleger sind überdies zinsbewusster geworden: für eine Anlage im Ausland braucht es kein Zinsgefälle von 2 bis 3 Prozent mehr; dazu genügt schon eine Differenz von einem Prozent. [65]

Die mit dem Einkommen steigenden Bedürfnisse der privaten Haushalte nach Anlage in Effekten und entsprechender Beratung haben eindeutig eine Stärkung der Wettbewerbsposition der im Wertschriftengeschäft führenden Grossbanken zur Folge. Ihr bedeutender Marktanteil an den höheren Einkommensbezügern ist wesentlich durch die intensive Pflege dieser Geschäftssparte bedingt.

3.1.5.4. Markttransparenz der Marktpartner

3.1.5.4.1. Markttransparenz der Unternehmungen

Für die Untersuchung der Markttransparenz soll hier zwischen grossen, mittleren und kleinen Unternehmungen unterschieden werden.

Grosse schweizerische Unternehmungen verfügen meist über eine gute Markttransparenz. Sie stehen üblicherweise mit mehreren Banken gleichzeitig in Verbindung und werden von diesen, dank der Vielzahl der beanspruchten Dienstleistungen, ausführlich informiert und beraten. Aus demselben Grunde sind aber auch die Unternehmungen selbst daran interessiert, sich bei mehreren Instituten nach deren Konditionen zu erkundigen. So gewinnen sie die Möglichkeit, die angebotenen Bankleistungen miteinander zu vergleichen und das günstigste Angebot zu wählen. Dies hat eine starke Beweglichkeit der Nachfrage nach Bankleistungen zur Folge und führt zu einer intensiven Konkurrenz. Die grossen Unternehmungen stellen praktisch den einzigen Markt dar, auf welchem die Banken eine gewisse Preiskonkurrenz betreiben. Wie weit dieser Vorteil von den Unternehmungen jedoch wahrgenommen wird, hängt weitgehend von den Präferenzen und der Entscheidungsmethode der Geschäftsleitung ab.

Mittlere und kleine Unternehmungen weisen - insbesondere im aktiven Kreditgeschäft - eher eine begrenzte Markttransparenz auf. Da sie bei einer Kreditaufnahme eingehendere Auskünfte über Unternehmungsverhältnisse erteilen müssen, welche zum Teil Geschäftsgeheimnisse darstellen, sehen sie oft davon ab, mit mehreren Banken in Verbindung zu treten. [66]

65 Vgl. Bär J., Der chronische Kreditmangel: die hohen Zinsen, in: SHZ, Nr. 2 vom 14.1.1971, S. 14.

66 Iseli E., a.a.O., S. 123.

Ihre Informationsbeschaffung beschränkt sich somit auf ein einziges Institut. Die dadurch bedingte geringe Beweglichkeit der Nachfrage nach Bankleistungen ergibt eine schwache Wettbewerbswirksamkeit absatzpolitischer Massnahmen, so dass sich die Anstrengungen der Banken vor allem auf die Pflege der entsprechenden persönlichen Beziehungen konzentrieren.[67]

3.1.5.4.2. Markttransparenz der privaten Haushalte

Die Markttransparenz der privaten Haushalte wird allgemein als recht gering betrachtet.[68] Diese Feststellung wird in Bezug auf die Schweiz unter anderem durch eine repräsentative Marktuntersuchung des Institutes für Konsumenten- und Sozialanalysen AG in Basel aus dem Jahre 1968 bestätigt. Gleichzeitig ergibt sich aus der Untersuchung jedoch, dass zwischen den verschiedenen Bevölkerungsschichten wesentliche Unterschiede bestehen. Die Kenntnis von Anlagemöglichkeiten nimmt besonders mit wachsendem Einkommen und Vermögen, aber auch mit der Schulbildung, zu. Den höchsten Bekanntheitsgrad erreicht erwartungsgemäss das Sparheft in sämtlichen Bevölkerungskreisen.

Mit zunehmender Ortsgrösse ist ebenfalls eine vermehrte Markttransparenz feststellbar, was sich zum Teil wohl dadurch erklären lässt, dass die Grossbanken mit ihrer besonders intensiven Werbung und Information[69] eher in grösseren Orten tätig sind.

Männer verfügen gemäss obenerwähnter Untersuchung durchschnittlich über bessere Bankkenntnisse als Frauen, was angesichts der zunehmenden Bedeutung der Frauen als Marktpartner im Bankgewerbe eine bessere und intensivere Information dieses Kundenkreises erfordert. Die heutige Werbung zeigt, dass gewisse Banken bereits die entsprechenden Konsequenzen gezogen haben.

Auf die Frage einer nationalen repräsentativen Untersuchung aus dem Jahre 1971 "Welches sind die Banken, die Sie kennen, sei es dem Namen nach oder weil Sie sie selber benützt haben?" konnten die Befragten spontan und ohne längeres Nachdenken im Durchschnitt 5,4 Banken nennen.

Die Kantonalbanken weisen eindeutig den höchsten Bekanntheitsgrad auf, gefolgt von den Regionalbanken und Sparkassen sowie den Grossbanken. Die Differenz zu einer von der Schweizerischen Kreditanstalt veröffentlichten Untersuchung,[70] gemäss welcher die Grossbanken am bekanntesten sind, ist darauf zurückzuführen, dass der hier betrachteten Studie nicht die Gruppe der Grossbanken als Gesamtheit, sondern die betreffenden Institute einzeln zugrunde liegen.

Mit steigendem Einkommen und der damit verbundenen zunehmenden Beanspruchung von Bankleistungen wächst die Bekanntheit der einzelnen Institute, insbesondere der Grossbanken. Ihre vorwiegende Präsenz in städtischen Gebieten widerspiegelt sich zudem in ihrem mit zunehmender Ortsgrösse wachsenden Bekanntheitsgrad; bezüglich der Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen dagegen ist ein leichter

67 Siehe: 3.1.5.5.1.

68 - Knothe R., a.a.O., S. 37 ff. und S. 77.
- Tietze W., a.a.O., S. 85.
- Merzweiler W., a.a.O., S. 25.

69 Siehe: 3.2.2.4.2. und 3.2.2.7.

70 Schweizerische Kreditanstalt, Bulletin September 1971, S. 17.

Rückgang des Bekanntheitsgrades mit zunehmender Ortsgrösse feststellbar.

Die Untersuchung des Image aufgrund verschiedener Kriterien zeigte, dass der grössere Teil der Bevölkerung keine sehr differenzierte Vorstellungen und Kenntnisse der einzelnen Bankengruppen hat. Die Kantonalbanken weisen vor allem aufgrund ihrer Sicherheit das beste Image auf, werden jedoch erstaunlicherweise auch nach allen übrigen Kriterien am besten bewertet. Der Imagepflege stehen somit in den anderen Bankengruppen noch wesentliche Möglichkeiten offen.

Die durchschnittlich geringe Markttransparenz der privaten Haushalte hat eine schwache Beweglichkeit der Nachfrage zur Folge. Der Einsatz der absatzpolitischen Instrumente erzielt unter diesen Umständen nur eine beschränkte Wirkung. Infolge der traditionell intensiven Pflege des Sparkassengeschäftes nehmen die Kantonalbanken und bis zu einem gewissen Grade auch die Regionalbanken und Sparkassen bei den privaten Haushalten im Verhältnis zu ihrer allgemeinen Bedeutung eine überdurchschnittlich starke Stellung ein. Die Grossbanken verfügen, mit Ausnahme der Schweizerischen Volksbank, im privaten Kundenkreis über eine eher schwache Position, da sie bis vor kurzem ihr Hauptgewicht auf das kommerzielle Geschäft legten.

Heute besteht bei zwei Dritteln der privaten Kunden immer noch die Vorstellung, dass die Kantonalbanken sowie Sparkassen die Institute für den "Kleinen Mann" seien. Aus diesem Grund bemühen sich die Grossbanken intensiv, die privaten Haushalte mit ihrem steigenden Bedürfnis nach Bankdienstleistungen durch Erweiterung des Sortimentes, Aenderung des Image, Gründung neuer Filialen usw., für sich zu gewinnen.

Die Einführung der Massengeschäfte und die damit verbundene Werbung, Public Relations usw. haben in den letzten Jahren zu einer laufenden Verbesserung der Markttransparenz bei den privaten Haushalten geführt. Mit dem zunehmenden Wissen über Geldsachen hat insbesondere das Zinsbewusstsein der privaten Haushalte zugenommen. Die erhöhte Beweglichkeit der Nachfrage steigert vor allem die Chancen der Grossbanken, ihren Marktanteil dank intensiver Pflege des Massengeschäftes zu erhöhen.

3.1.5.5. Präferenzen der Marktpartner

3.1.5.5.1. Präferenzen der Unternehmungen

Aus der Tatsache, dass die grösseren Unternehmungen der Schweiz mit mehreren Banken in Verbindung stehen, ergibt sich, dass bei diesen Marktpartnern Präferenzen eine unbedeutende Rolle spielen. Die grossen Unternehmungen werden vielmehr in der Regel jene Bankverbindung wählen, welche ihnen die besten Bedingungen und grössten Zugeständnisse verspricht. Für die Banken bedeutet dies, dass sie nur mit besseren Leistungen zusätzliche Unternehmungen als Marktpartner gewinnen resp. erhalten können, da deren Nachfrage nach Bankleistungen sehr beweglich ist.

Bei den mittleren und kleineren Unternehmungen sind die Präferenzen in der Regel bedeutungsvoller, da sie vielfach nur mit einer einzigen Bank in Verbindung stehen und diese Beziehungen meist auf persönlichen Kontakten sowie einem engen Vertrauensverhältnis zum Sachbearbeiter beruhen.[71] Deshalb tragen die Banken bei

71 Iseli E., a.a.O., S. 122 f.

der Besetzung einer leitenden Funktionsstelle nicht nur der fachlichen Qualifikation, sondern auch öfters der Kontaktfähigkeit sowie der Vertrautheit der Anwärter mit den örtlichen Verhältnissen Rechnung. Zudem werden bei Bankübernahmen die leitenden Angestellten meist auf ihren Posten belassen, da nur auf diese Weise die Erhaltung einer Vielzahl von übernommenen Kunden möglich ist. Die Präferenzen der mittleren und kleineren Unternehmungen haben zur Folge, dass die Banken bezüglich dieser Marktpartner weniger im Leistungswettbewerb stehen, sondern eher danach trachten, die bestehenden Präferenzen zu erhalten und zu verstärken.

3.1.5.5.2. Präferenzen der privaten Haushalte

Bei den privaten Haushalten der höheren Einkommens- und Vermögensklasse sind in der Schweiz die Präferenzen vor allem aufgrund der persönlichen Kontakte zu den Mitarbeitern einer bestimmten Bank - ähnlich wie bei den mittleren und kleineren Unternehmungen - von Bedeutung. Die betreffenden Bankbeamten sind mit den Vermögensangelegenheiten dieser Kunden weitgehend vertraut, kennen deren Probleme und Bedürfnisse und können sie demzufolge individuell beraten. Besonders wichtig sind diese persönlichen Verbindungen und die dadurch bedingten Präferenzen im Effektengeschäft. Sie werden noch dadurch verstärkt, dass für die im Zusammenhang mit dem Effektengeschäft angebotenen Nebenleistungen der Banken, wie Steuerberatung, Ausfüllen von Steuerformularen, Vertretung der Kunden bei den Steuerbehörden, Uebernahme von Erbschaftsliquidationen, Treuhandmandaten usw., keine Preisgrundlagen oder feste Preise bestehen; infolge der Flexibilität in der Preisgestaltung fehlt den Marktpartnern daher oftmals die entsprechende Markttransparenz.

Die Beziehungen der privaten Haushalte mittlerer und tieferer Einkommens- und Vermögensklassen zu den Banken sind in der Schweiz meistens unpersönlich. Als Kunden des Massengeschäftes legen diese Marktpartner vor allem Wert auf eine rasche, zweckmässige Abwicklung der Bankgeschäfte; die Gründe für die Wahl einer Bankverbindung liegen dabei hauptsächlich in der Nähe des Standortes sowie der Sicherheit der Institute. Demzufolge können die Präferenzen dieser Marktpartner als relativ unbedeutend bezeichnet werden. Immerhin besteht aufgrund des Bedürfnisses nach Sicherheit eine gewisse Vorliebe für die Kantonalbanken.

3.1.5.6. Entscheidungsmethoden der Marktpartner

Im Teilsegment der grösseren schweizerischen Unternehmungen kann im allgemeinen aufgrund der Bedeutung ihrer Bankgeschäfte und der Zahl ihrer Bankverbindungen eine rationale Entscheidung bei der Auswahl eines Institutes angenommen werden. Hingegen wird bei mittleren und kleineren Unternehmungen eher die Tendenz zu gewohnheits- und routinemässigem Entscheiden bestehen, da sie vielfach sämtliche Bankgeschäfte bei einem einzigen Institut tätigen.

Das gewohnheits- und routinemässige Entscheiden nimmt bei den privaten Haushalten im Gegensatz zu den Unternehmungen meist eine grössere Bedeutung ein. Zum Teil lässt sich dies auf die geringere Markttransparenz, die persönlichen Präferenzen sowie das Handeln aufgrund der Familientraditionen zurückführen. Weiter gibt besonders in den unteren Einkommens- und Vermögensklassen die geringe Beanspruchung der Institute Anlass zu einer solchen Wahl der Bankverbindung. Dies hat zur

Folge, dass ein verhältnismässig starker Widerstand überwunden werden muss, damit ein Marktpartner seine Bankverbindung wechselt. Wesentlich einfacher ist hingegen die Gewinnung von Kunden, welche noch mit keiner Bank in Verbindung stehen.[72] Wie wir jedoch bereits gesehen haben, betrachten sich praktisch alle Schweizer als Kunden einer Bank,[73] woraus sich eine strukturerhaltende Wirkung im Bankgewerbe ergibt.

Ebenfalls wichtig ist die Feststellung, dass sich die gewohnheits- und routinemässige Wahl mit zunehmendem Alter verstärkt. Nach dem Alter von 40 bis 45 Jahren wird eine Bankverbindung nicht mehr ohne wichtigen Grund gewechselt, da die bestehende Bankverbindung mit starken Präferenzen verbunden ist. Aber auch 25 bis 30 jährige Marktpartner wechseln eine Bankverbindung nur aus besonderen Gründen, wie z.B. bei einem Wohnortswechsel oder infolge Entstehung neuer Bedürfnisse, welche von dem bisherigen Institut nicht zufriedenstellend erfüllt werden können. Es ergibt sich daraus die Notwendigkeit, möglichst junge Kunden zu gewinnen, die noch keine Präferenzen aufweisen. Dass die Banken die entsprechenden Konsequenzen gezogen haben, sehen wir insbesondere in ihren Bemühungen der Gewinnung von Kindern und Jugendlichen als Marktpartner mittels Werbung, Public Relations sowie Sortimentserweiterung.

72 Loos N., a.a.O., S. 53.

73 Siehe: 3.1.5.2.1.

3.2. Endogene Faktoren

Auf der Suche nach Unterlagen über die wettbewerbspolitischen Aktivitäten im schweizerischen Bankgewerbe musste der Verfasser feststellen, dass darüber relativ wenig brauchbares Material vorhanden ist. Aus diesem Grunde hat er sich entschlossen, mittels einer schriftlichen Befragung die konkurrenzmässig relevanten Aktivitäten der einzelnen Bankengruppen zu erfassen.

Die Umfrage wurde Ende 1971 durchgeführt und richtete sich an sämtliche Institute der betrachteten Bankengruppen mit einer Mindestbilanzsumme von 100 Millionen Franken. Diese Beschränkung auf Banken mit einer Mindestgrösse lässt sich damit begründen, dass kleinere Institute meist kaum die uns hier interessierenden Aktivitäten aufweisen.

Auf Fragen hinsichtlich der Preis- und Personalpolitik wurde verzichtet, da diesbezüglich aus Interviews des Verfassers und Veröffentlichungen genügend Unterlagen zur Verfügung standen. Was die übrigen Absatzinstrumente und unternehmungsinternen Massnahmen betrifft, stützen sich die folgenden Ausführungen - falls keine besonderen Quellen angegeben sind - auf die Ergebnisse der Umfrage.

3.2.1. Unternehmungspolitik

Wie wir festgestellt haben, beruhen die unternehmungspolitischen Grundsätze und Regeln auf konstanten bzw. relativ konstanten Komponenten des Zielsystems oder Merkmalen der Situation. [1] Wir wollen nun untersuchen, welche Strukturen der Unternehmungspolitik den einzelnen Bankengruppen im schweizerischen Bankgewerbe zugrunde liegen.

Die Merkmale der Situation liegen in den Charakteristiken, dem örtlichen und sachlichen Geschäftskreis, der Entwicklung und der Marktstellung der einzelnen Bankengruppen, welche wir bereits betrachtet haben; [2] es soll deshalb hier nicht näher darauf eingetreten werden.

Bezüglich der Zielsetzungen besteht zwischen den Kantonalbanken und den übrigen Bankengruppen ein gewisser Unterschied, indem das Gewinnstreben bei den Kantonalbanken zugunsten gesamtwirtschaftlicher Interessen zurücktritt. Jedoch können auch die Kantonalbanken nicht auf die Erzielung eines angemessenen Gewinnes verzichten, [3] weshalb sie sich in den letzten Jahren vermehrt ertragsmässig interessanteren Geschäftssparten zuwandten. Bei den privatwirtschaftlichen Instituten nimmt das Gewinnstreben eine wesentlich grössere Bedeutung ein, obwohl die langfristige Gewinnmaximierung allgemein nicht mehr als oberstes Unternehmungsziel anerkannt wird. Das Gewinnstreben stellt nicht den primären Zweck der Bank dar, sondern steht vielmehr in ihrem Dienste: [4] der Gewinn dient zum Verbleiben der Bank am Markt, zur Aufrechterhaltung ihrer Leistungsfähigkeit und zur Deckung zukünftiger Risiken. [5]

1 Siehe: 2.3.1.

2 Siehe: 1.2.2.

3 Vgl. 1.2.2.2.

4 Vgl. Weiss U., a.a.O., S. 45.

5 Vgl. Drucker P., a.a.O., S. 65.

Ein Vergleich zwischen den Unternehmungspolitiken der einzelnen Banken und Bankengruppen lässt überdies eine gewisse Angleichung der Zielsetzungen aufgrund der zunehmenden Universalität erkennen. Weiter bedingt die Tendenz zur vermehrt marktbezogenen Steuerung eine gewisse Gleichrichtung der unternehmungspolitischen Regeln und Grundsätze.

Da sich die Unternehmungspolitik sowie deren Veränderungen und wettbewerbspolitischen Wirkungen meist nur aufgrund der von den einzelnen Instituten getroffenen Massnahmen feststellen lassen, müssen wir hier auf eine weitere Behandlung dieses Problems verzichten und diesbezüglich auf die folgenden Ausführungen über die absatzpolitischen und unternehmungsinternen Massnahmen der Banken sowie die Gruppenkonkurrenz verweisen.

3.2.2. Absatzpolitische Instrumente

3.2.2.1. Preispolitik

Die Preispolitik hat im schweizerischen Bankgewerbe als absatzpolitisches Instrumentarium eine geringe Bedeutung. Dies ist hauptsächlich auf die kartellistischen Absprachen auf gesamtschweizerischer, regionaler und lokaler Ebene zurückzuführen. Weiter ist die untergeordnete Rolle der Preispolitik auch durch die geringe Preisreagibilität eines grossen Teils der Marktpartner sowie durch das Fehlen der Voraussetzungen für eine kostengerechte Preisgestaltung bedingt. [6]

3.2.2.1.1. Preisvereinbarungen

Die Preisvereinbarungen im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung beziehen sich in erster Linie auf das indifferente Geschäft und diejenigen der Platzverbände auf das aktive Kreditgeschäft. Durch die Vereinbarungen wird ein heftiger Preiswettbewerb zwischen den einzelnen Banken und Bankengruppen mit seinen nachteiligen Folgen für das ganze Bankgewerbe vermieden. [7] Eine aktive Preispolitik wird praktisch nur von den amerikanisch beherrschten Banken betrieben, da diese infolge der Anti-Trust Gesetze in den USA den Vereinbarungen fernbleiben müssen. Vor allem zur Gewinnung wichtiger Marktpartner im Kreise der Unternehmungen bieten sie öfters gezielt interessantere Konditionen an. Besonders im Devisen- und Depotgeschäft gelingt es ihnen, auf diese Weise ihre Wettbewerbsposition erfolgreich zu verstärken. In der Regel halten sie sich jedoch - schon aus Kostengründen - ebenfalls an die in den Vereinbarungen festgelegten Konditionen.

Die vereinbarten Zinssätze stellen im aktiven Kreditgeschäft Mindestansätze und im passiven Kreditgeschäft Höchstansätze dar. Die Mindestansätze im aktiven Kreditgeschäft finden nur für erstklassige Kunden Anwendung, wogegen für die übrigen Marktpartner meist höhere Zinssätze verrechnet werden. Je nach der Verhandlungsposition der einzelnen Kunden wird dabei die Höhe mehr oder weniger willkürlich festgelegt. [8]

Da die Anpassung der vereinbarten Zinssätze an veränderte Marktsituationen nur mit einer gewissen Verzögerung erfolgt, haben die Absprachen einen gewissen Ausgleich

6 Kasper P., a.a.O., S. 130.

7 Siehe: 2.3.2.1.1.

8 Iseli E., a.a.O., S. 138 f.

kurzfristiger Zinsschwankungen zur Folge.[9] Im Sparkassen- und Hypothekargeschäft bestenen insofern besondere Verhältnisse, als die Kantonalbanken, welche die betreffenden Preise massgeblich bestimmen, die Hypothekarzinsen aus sozialen und politischen Gründen tiefhalten. Dies führt indirekt auch zu einer Tiefhaltung der Zinssätze für Spargelder.

Die durch die Vereinbarungen festgelegten Gebühren stellen hauptsächlich Minimalgebühren für Bankdienstleistungen dar und werden in der Regel von den Banken nicht überschritten. Im internationalen Vergleich können die Gebühren des schweizerischen Bankgewerbes als niedrig bezeichnet werden; von mehreren Instituten wird beanstandet, dass diese heute kaum mehr kostendeckend seien.[10]

Die kartellistischen Vereinbarungen zwischen den Banken weisen durch die Beschränkung des Preiswettbewerbs eine strukturerhaltende Wirkung auf, da die kleinen und mittleren Banken vor einer gezielten Preiskonkurrenz der Grossbanken geschützt werden. Andererseits sind auch die Grossbanken an den Vereinbarungen interessiert, indem diese einen erbitterten oligopolistischen Preiskampf verhindern.[11]

Die Wirkungen der Preisvereinbarungen auf die Wettbewerbsfreiheit können als unbedeutend bezeichnet werden, da praktisch kein interner und externer Kartellzwang besteht. Ebenfalls wird der Eintritt in die Kartelle bzw. der Austritt aus diesen nicht besonders erschwert, und die Aussenseiter werden in ihrer Handlungsfreiheit in keiner Weise eingeschränkt.[12]

3.2.2.1.2. Kostengerechte Preisgestaltung

Im Bankgewerbe fehlen die für eine kostengerechte Preisgestaltung notwendigen Unterlagen der Kostenrechnung und Kalkulation. Die Banken sind nicht imstande, ihre Preise aufgrund exakter Leistungsberechnung festzulegen; es wird deshalb nicht eine Rentabilität der einzelnen Geschäftssparten, sondern eine Gesamtrentabilität angestrebt.[13] Demzufolge werden bei gewissen Bankleistungen (z.B. beim bargeldlosen Zahlungsverkehr in Verbindung mit den Lohn- und Gehaltskonten) nichtkostendeckende Preise in Kauf genommen, wenn diese Leistungen als Zubringer für andere Leistungen geeignet erscheinen.

3.2.2.1.3. Preiselastizität

Wie wir festgestellt haben, wird die Preiselastizität durch die Markttransparenz, die Präferenzen und die Bedeutung der Bankgeschäfte bestimmt.[14]

Bei grossen Unternehmungen lässt sich aufgrund der Konstellation dieser Komponenten[15] eine relativ starke Preiselastizität feststellen. Der reaktionsfreie Bereich bei der Veränderung von Zinsen und Gebühren ist klein, was den Banken ermöglicht,

9 Die Wettbewerbsverhältnisse im Schweizerischen Bankgewerbe, a.a.O., S. 317.

10 ebenda, S. 319 f.

11 Vgl. ebenda, S. 324.

12 ebenda, S. 308 ff.

13 Vgl. Tietze W., a.a.O., S. 88 f.

14 Siehe: 2.3.2.1.1.

15 Siehe: 3.1.5.4.1. und 3.1.5.5.1.

sich in den nicht den Preisvereinbarungen unterliegenden Geschäftssparten zu konkurrenzieren. Bei mittleren und kleineren Unternehmungen ist der reaktionsfreie Bereich jedoch, insbesondere bei der Kreditaufnahme, ziemlich gross.

Bei den privaten Haushalten ist die Preiselastizität im allgemeinen gering. Der Preis wird im Vergleich zu den übrigen absatzpolitischen Instrumenten als verhältnismässig unbedeutend betrachtet. In den letzten Jahren lässt sich jedoch infolge der zunehmenden Markttransparenz und des steigenden Zinsbewusstseins eine tendenziell steigende Preiselastizität feststellen.

Bezüglich der Gebühren wird die Elastizität, im Unterschied zu den Zinsen, mit zunehmender Bedeutung des Bankgeschäftes eher kleiner, da die Marktpartner den übrigen absatzpolitischen Instrumenten eine grössere Bedeutung beimessen als dem Preis.[16]

Die allgemein geringe Preiselastizität der Marktpartner und damit der geringe Absatzeffekt von Zinssatzänderungen lässt eine aktive Preispolitik im Bankgewerbe als wenig erfolgversprechend erscheinen. Die Möglichkeit der einzelnen Banken, durch zinspolitische Massnahmen ihre Wettbewerbsposition zu verstärken, ist beschränkt. Demzufolge sehen sie sich auch nicht veranlasst, auf jede Aenderung der Zinssätze einzelner Konkurrenten sofort zu reagieren. Immerhin bestehen gewisse Ansätze zu einer aktiveren Preispolitik im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Dienstleistungen, wie zum Beispiel bei der Einführung der Lohn- und Gehaltskonten oder der Kleinkredite.[17] Weiter kann festgestellt werden, dass die Gross- und Kantonalbanken infolge der höheren Sicherheit, welche sie gegenüber den beiden anderen Bankengruppen bieten, etwas geringere Passivzinsen gewähren können; deshalb erzielen sie im Zusammenhang mit den vereinbarten Aktivzinsen eine grössere Zinsmarge.

Infolge der geringen Bedeutung der Preiskonkurrenz im schweizerischen Bankgewerbe hat sich die Konkurrenz auf die übrigen Absatzinstrumente verlagert.

3.2.2.2. Gestaltung der Leistung

Die Unstofflichkeit der Bankleistungen bietet relativ wenig Gestaltungsmöglichkeiten. Zudem kann dadurch keine dauerhafte monopolistische Stellung aufgebaut werden, da die entsprechenden Gestaltungselemente verhältnismässig schnell und meistens ohne grosse Investitionen imitiert werden können.[18] Der auf der Leistungsgestaltung beruhende Konkurrenzvorteil ist ziemlich kurzfristiger Natur.

Anhand einiger Beispiele soll im folgenden der Einsatz der Leistungsgestaltung als absatzpolitisches Instrument im schweizerischen Bankgewerbe betrachtet werden:

- Die Bonität ist nur im aktiven Kreditgeschäft als absatzpolitisches Instrument von praktischer Bedeutung. Die Aenderung von Bonitätsanforderungen zur Gewinnung oder Erhaltung von Marktpartnern hängt in erster Linie von der Risikofreudigkeit der Bankleitung und ihren Kenntnissen über den betreffenden Kreditnehmer ab. In den Regel ist jedoch die Aenderung der Bonitätsanforderungen von geringer Bedeutung, da allgemein eine minimale Sicherheit als Voraussetzung für die Kreditgewährung verlangt wird.

16 Cramer J., Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, a.a.O., S. 104.

17 Vgl. Was kostet der Kleinkredit, in:SHZ, Nr. 6 vom 2.2.1972, S. 11.

18 Vgl. Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 11.

- Die Höhe und Laufzeit als Gestaltungselemente von Krediten haben wir am Beispiel der Kleinkredite untersucht und festgestellt, dass diesbezüglich zwischen den einzelnen Banken in der Regel keine wesentlichen Unterschiede bestehen. Die meisten der erfassten Banken gewähren Kleinkredite bis zu maximal 5000 Franken bei einer Höchstdauer von 24 bis 36 Monaten, wobei jedoch auch Extremwerte von 2000 und 15'000 Franken resp. 12 und 60 Monaten anzutreffen sind.
- Das Lohn- und Gehaltskonto ist das typische Beispiel einer Bankleistung, welche die Inanspruchnahme zusätzlicher Leistungen fördert (Swiss Cheque, Checkheft, Bancomatkarte, Vergütungsaufträge, Daueraufträge und automatische Kreditgewährung). Unsere Untersuchung über die Anzahl der in den einzelnen Bankengruppen zusätzlich zur Verfügung gestellten Leistungen ergibt keine bedeutenden Unterschiede. Die Grossbanken bieten durchschnittlich 6, 0, die Kantonalbanken 4, 6 und die Regionalbanken und Sparkassen 4, 4 der erwähnten Leistungen in Verbindung mit dem Lohn- und Gehaltskonto an. Auch die Höhe der automatischen Kontoüberziehung ergibt keine wesentlichen Differenzen; sie ist bei den meisten Banken auf den Betrag eines Monatsgehaltes des Kontoinhabers begrenzt.
- Die unterschiedliche Kombination verschiedener Gestaltungselemente hat besonders bei den Sparheften zu unzähligen neuen Formen geführt: Post-, Jugend-, Anlage-, AHV-, Prämien-, Aussteuersparheft usw. Dies erschwert den Marktpartnern den Ueberblick, weshalb sich die meisten Banken auf die Ausgabe von einer bis zwei dieser Formen beschränken.

Wie unsere kurze Betrachtung zeigt, erweisen sich die Möglichkeiten der einzelnen Institute, ihrem Angebot durch eine besondere Gestaltung einen individuellen Charakter zu geben, als praktisch gering. Umso grössere Beachtung wird deshalb der Qualität der Bankleistungen und damit der Schnelligkeit, Genauigkeit und Einfachheit der Geschäftsabwicklung geschenkt.

Wie eine von der Schweizerischen Kreditanstalt veröffentlichte Meinungsumfrage zeigt, legt der schweizerische Bankkunde recht grossen Wert auf die Qualität der Bankleistungen.[19] Bei den Motiven für die Wahl einer Bankverbindung nimmt die Qualität der Bedienung hinter der Sicherheit und dem Image der Bank den dritten Rang ein. Weiter stellen die Freundlichkeit des Personals, die Grosszügigkeit der Bank, die Einfachheit der Geschäftsabwicklung und die Vielfalt der Leistungen ebenfalls wichtige Gründe dar. Davon ausgehend haben wir untersucht, welche Bedeutung die Banken den verschiedenen Möglichkeiten der Leistungsverbesserung beimessen. Diese hatten aus den in Tabelle 14 angegebenen Alternativen drei auszuwählen und sie je nach ihrer Bedeutung mit einem bis drei Punkten zu bewerten.

19 Schweizerische Kreditanstalt, Bulletin September 1971, S. 18.

Tabelle 14: Art und Weise der Verbesserung der Leistungen in den einzelnen Bankengruppen

Art und Weise der Verbesserung / Anzahl Banken	Einfachere Geschäftsabwicklung	schnellere Geschäftsabwicklung	freundlichere Bedienung	bessere Beratung und Information	grosszügigere Haltung	Vermehrte zusätzliche Leistungen	Total
	in % des Punktetotals der einzelnen Bankengruppe						
4 Grossbanken	30, 4	8, 7	8, 7	26, 1	17, 4	8, 7	100, 0
15 Kantonalbanken	13, 5	20, 1	7, 7	18, 3	19, 2	21, 2	100, 0
39 Regionalbanken und Sparkassen	16, 6	21, 7	14, 0	13, 6	12, 8	21, 3	100, 0
7 ausländisch beherrschte Banken	16, 0	32, 5	7, 5	30, 0	0	20, 0	100, 0
Durchschnitt	17, 6	20, 8	9, 5	22, 0	12, 3	17, 8	100, 0

Das Ergebnis zeigt recht deutliche Unterschiede in der Art, in welcher die einzelnen Bankengruppen die Qualität ihrer Leistungen zu verbessern suchen. Die Resultate der ausländisch beherrschten Banken können allerdings infolge der geringen Zahl der erfassten Banken nicht als sehr aussagekräftig betrachtet werden.

Die Verbesserung der mit der Leistung verknüpften Beratung und Information wird allgemein am höchsten bewertet. Besonders die Grossbanken und ausländisch beherrschten Banken schenken diesen angesichts der Bedürfnisse ihrer Marktpartner wesentliche Beachtung. Im Zusammenhang mit der Intensivierung des Privatgeschäftes legen jedoch insbesondere die Handelsgrossbanken das Schwergewicht ihrer Bemühungen auf eine Vereinfachung der Geschäftsabwicklung.

Die Kantonalbanken sowie die Regionalbanken und Sparkassen sehen in der Beschleunigung der Geschäftsabwicklung und in der Erweiterung der mit den einzelnen Leistungen zusätzlich zur Verfügung gestellten Leistungen die besten Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung. Eine Beschleunigung der Geschäftsabwicklung wird dabei in erster Linie durch den verstärkten Ausbau der Datenverarbeitung angestrebt.[20]

Einer freundlichen Bedienung wird unter den vorgegebenen Alternativen von allen Bankengruppen, mit Ausnahme der Regionalbanken und Sparkassen, die geringste Bedeutung zugemessen.

Die Gliederung der Ergebnisse gemäss der Bilanzsumme zeigt nur in Bezug auf die Beratung und Information eine gewisse Abhängigkeit von der Bankgrösse.

3.2.2.3. Sortimentspolitik

3.2.2.3.1. Allgemeine Entwicklung

Die Sortimentspolitik im schweizerischen Bankgewerbe steht in den letzten Jahren eindeutig im Zeichen eines Trends zur verstärkten Universalität. Sie ist auf die Erschliessung neuer Kapitalquellen im Marktsegment der privaten Haushalte für die Befriedigung der steigenden Bedürfnisse der Unternehmungen im aktiven Kreditgeschäft ausgerichtet.

Die privaten Haushalte wurden aufgrund der wirtschaftlich-sozialen Entwicklung als interessante Kunden entdeckt[21] und die Banken nahmen zur Befriedigung deren Bedürfnisse eine Vielzahl neuer Dienstleistungen in ihr Sortiment auf: Lohn- und Gehaltskonto, Kleinkredite, verschiedene Sparheft- und Depositenvarianten, Sparpläne, Swiss Cheque, Anlagefonds, Anlagesparpläne, usw. Viele dieser neuen Bankleistungen üben eine mehr oder weniger starke Zubringerfunktion aus. Insbesondere den Lohn- und Gehaltskonten sowie den Kleinkrediten wird eine solche zugesprochen. Von 50 in unserer Umfrage erfassten Banken bestätigen zwar nur 18 Institute, dass sie die Zubringerfunktion der Lohn- und Gehaltskonten eindeutig feststellen können.

Auch im Marktsegment der Unternehmungen werden neue Dienstleistungen wie Leasing, Factoring, Forfaitierung, Spezialfinanzierungen, neue Formen der Exportfinanzierung usw., angeboten, um den veränderten Bedürfnissen gerecht zu werden.

20 Siehe: 3.2.2.3.

21 Siehe: 3.1.4.2.

Diese Bankleistungen stellen jedoch oftmals nicht neue Geschäftssparten dar, da das Neuartige in einer veränderten Kombination von bekannten Teilleistungen liegt.[22] Diese Entwicklung wird durch die Rationalisierung und die elektronische Datenverarbeitung wesentlich erleichtert und ist mit dem Baukastensystem in der Automobilindustrie vergleichbar.

Die Erweiterung des Sortimentes erfolgt teilweise ebenfalls durch die Aufnahme von Leistungen anderer Branchen, wie zum Beispiel von Versicherungen, Reisebüros usw. Andererseits wird jedoch der Absatz neuer Bankleistungen oftmals Tochter- oder Spezialinstituten übertragen.[23]

3.2.2.3.2. Tendenzielle Aenderungen der Geschäftsstruktur

Tabelle 15: Richtung der Sortimentserweiterung bei den einzelnen Bankengruppen.

Anzahl Banken	Vertiefung des Sortimentes	Verbreiterung des Sortimentes: Beibehaltung der Geschäftsstruktur	Verbreiterung des Sortimentes: Aenderung der Geschäftsstruktur in Richtung: Handelsbank	Verbreiterung des Sortimentes: Aenderung der Geschäftsstruktur in Richtung: Spar- und Hypothekarbank
	in % der erfassten Banken innerhalb der einzelnen Gruppen			
4 Grossbanken	50	0	25	25
16 Kantonalbanken	6	50	63	0
40 Regionalbanken und Sparkassen	5	68	28	8
5 ausländisch beherrschte Banken	0	100	0	0

In der Gruppe der Grossbanken können wir gemäss Tabelle 15 zwei entgegengesetzte Richtungen der Sortimentspolitik feststellen. Während die drei Handelsgrossbanken in den letzten Jahren das Sparkassen- und Hypothekargeschäft aufnahmen und intensivierten, richten die Schweizerische Volksbank und die Bank Leu & Co. AG ihre Anstrengungen vermehrt auf das kommerzielle Geschäft. Die Aufnahme des Sparkassen-

22 Becher K., a.a.O., S. 136.

23 Siehe: 3.3.2.5.

und Hypothekargeschäftes ermöglicht den Handelsgrossbanken, abgesehen von den positiven Auswirkungen der verstärkten Universalität auf ihr Wachstum, eine tiefere Verankerung im Inland zum Ausgleich des expandierenden und mit grösseren Risiken verbundenen Auslandgeschäftes. Dessen Wachstum hat somit im Zusammenhang mit der Erhaltung eines Gleichgewichtes zwischen dem In- und Auslandgeschäft eine verstärkte Konkurrenz im Inland zur Folge. Zum Teil mag der Intensivierung des Inlandgeschäftes auch die Ueberlegung zugrunde liegen, dass mit der Verwirklichung der Europäischen Währungsunion die Schweiz mit einem eventuellen Anschluss an die EWG ihre Stellung als internationaler Finanzplatz verlieren könnte. Die Grossbanken würden in diesem Fall innerhalb der Wirtschaftsgemeinschaft nur noch die Stellung von Regionalbanken einnehmen. Da der Universalcharakter der Grossbanken gegenüber den anderen Bankengruppen ausgeprägter ist, erfolgt die Sortimentserweiterung vor allem auf dem Weg der Vertiefung.

Bis vor einigen Jahren betätigten sich die Kantonalbanken sowie die Regionalbanken und Sparkassen vorwiegend im Sparkassen- und Hypothekargeschäft. Infolge der eher rückläufigen Gewinnmarge im Hypothekargeschäft, sahen sie sich in zunehmendem Masse veranlasst, dem ertragsreicheren, allerdings auch arbeitsintensiveren Handelsbankgeschäft und indifferenten Geschäft mehr Beachtung zu schenken. Vor allem die Kantonalbanken fördern das kommerzielle Geschäft, wobei ihre Verbindungen aus dem Hypothekargeschäft die Grundlage zum Ausbau darstellen. In Zeiten geringer Liquidität am Geld- und Kapitalmarkt machen sie die Gewährung von Hypothekarkrediten vermehrt von der Möglichkeit der Uebernahme eines Teils der kommerziellen Geschäfte abhängig. Bei den Regionalbanken und Sparkassen liegen die Sortimentserweiterungen im Vergleich zu den Kantonalbanken eher innerhalb der angestammten Geschäftstätigkeit. Ihre Erhöhung der Universalität erfolgt in der Regel weniger offensiv zur Verstärkung der Wettbewerbsposition als vielmehr defensiv zur Erhaltung der Kundschaft.

In der Gruppe der ausländisch beherrschten Banken ist die Sortimentspolitik aufgrund der hauptsächlichen Betätigung im ausländischen Grosskundengeschäft von relativ geringer Bedeutung. Die Sortimentserweiterung beschränkt sich deshalb weitgehend auf Leistungen, welche dem bisherigen Geschäftscharakter entsprechen.

Tabelle 16: Motive für die Sortimentserweiterung und ihre Bedeutung in den einzelnen Bankengruppen

Motive / Anzahl Banken	Gewinnung neuer Kundenkreise	Verhinderung der Abwanderung bisheriger Kunden zu anderen Banken	Bedürfnis der privaten Kunden, alle Bankgeschäfte bei einer Bank zu tätigen	Verstärkung des Wachstums	Erschliessung neuer Kapitalquellen	Aenderung des Image	Verbreiterung der Ertragsbasis	Konkurrenz nahm dieselbe Diversifikation bereits vor	Einführung bevor die Konkurrenz dieselbe Diversifikation vornimmt	Risikoverminderung durch Sortimentsverbreiterung
	in % der erfassten Banken innerhalb der einzelnen Gruppen									
4 Grossbanken	100	75	75	75	75	25	50	0	25	0
16 Kantonalbanken	94	81	100	44	31	62	25	44	19	6
39 Regionalbanken und Sparkassen	92	87	46	33	31	23	33	51	21	3
5 ausländisch beherrschte Banken	80	20	60	60	40	20	60	0	0	20
Durchschnitt I (1)	95	81	74	51	46	37	36	32	22	3
Durchschnitt II (2)	92	66	70	53	44	33	42	24	16	7

1) Einfacher Durchschnitt, ohne die Gruppe der ausländisch beherrschten Banken
2) Einfacher Durchschnitt aller Bankengruppen

In unserer Umfrage haben wir die Bedeutung einiger Motive für die Aufnahme neuer Dienstleistungen bei den einzelnen Bankengruppen untersucht. Die Ergebnisse in Tabelle 16 zeigen, dass die Gewinnung neuer Kundenkreise sowie die Verhinderung der Abwanderung bisheriger Kunden zu anderen Banken die wichtigsten Gründe für die Sortimentserweiterung darstellen. Der Wunsch der Privatkundschaft, möglichst sämtliche Bankgeschäfte bei einer einzigen Bank tätigen zu können, veranlasst in erster Linie die Kantonalbanken sowie die Grossbanken, ihr Sortiment auszubauen. Vor allem betrachten sie die Diversifikation als günstiges Mittel zur Erschliessung neuer Kapitalquellen. Aufgrund der sinkenden Selbstfinanzierungsquote der Unternehmungen, der zunehmenden Fristigkeit im Exportkreditgeschäft sowie der Einführung des Hypothekargeschäftes, sehen sich die Grossbanken genötigt, durch die Aufnahme neuer, attraktiver Leistungen zusätzliche Passivgelder zu beschaffen. Die eher defensive Haltung der Regionalbanken und Sparkassen zeigt sich darin, dass sie das Motiv der Aufnahme neuer Dienstleistungen infolge entsprechender Diversifikationen der Konkurrenz besonders häufig nennen. In Bezug auf die übrigen Motive ist einzig die überdurchschnittliche Bedeutung der Aenderung des Image bei den Kantonalbanken in Richtung Handelsbank erwähnenswert.

3.2.2.3.4. Aktivität der einzelnen Bankengruppen

Die sortimentspolitische Aktivität im schweizerischen Bankgewerbe wird von der Gruppe der Grossbanken dominiert. Sowohl im aktiven und passiven Kreditgeschäft als auch im indifferenten Geschäft übertrifft die Vielfalt ihrer Leistungen das Sortiment der übrigen Bankengruppen. Trotzdem bauen die Grossbanken ihr Sortiment weiterhin am stärksten aus. Von 17 in unserer Umfrage aufgeführten Leistungen haben diese in den letzten fünf Jahren durchschnittlich 7,3 Leistungen neu aufgenommen oder besonders stark intensiviert, verglichen mit 5,7 bei den Kantonalbanken und 5,2 bei den Regionalbanken und Sparkassen. Innerhalb der beiden letztgenannten Gruppen ist die Aktivität allerdings - in Abhängigkeit von der Bankgrösse - recht unterschiedlich.

Aehnliche Feststellungen ergeben sich auch bezüglich der Reduktion des Sortimentes. Während 100 Prozent der Grossbanken darüber eine systematische Ueberprüfung durchführen, aufgrund welcher 75 Prozent dieser Institute bereits gewisse Leistungen eliminierten, betragen die entsprechenden Anteile bei den Kantonalbanken 44 resp. 19 Prozent und bei den Regionalbanken und Sparkassen 18 resp. 13 Prozent. In der Untergruppe der Sparkassen wird sogar nur von einer einzigen der fünfzehn erfassten Banken eine entsprechende Ueberprüfung durchgeführt.

3.2.2.3.5. Konkurrenzwirkungen

Die zunehmende Universalität und damit das verstärkte Ueberlappen der sachlichen Tätigkeitsgebiete tragen in wesentlichem Masse zu einer intensiveren Konkurrenz bei, indem die Bedürfnisse derselben Marktpartner von einer wachsenden Anzahl Banken befriedigt werden. Gleichzeitig hat sich die Reaktionsgeschwindigkeit auf sortimentspolitische Massnahmen wesentlich erhöht. Die Diversifikation auf ausserhalb der bisherigen Geschäftstätigkeit liegende Geschäftssparten führt wohl zu einer Verminderung der strukturellen Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen, vermochte jedoch bisher ihren grundsätzlichen Geschäftscharakter nicht wesentlich zu beeinflussen.

Dank ihrem ausgesprochen hohen Universalitätsgrad sowie der starken Aktivität weisen die Grossbanken gegenüber den anderen Bankengruppen in der Sortimentspolitik einen deutlichen Konkurrenzvorsprung auf. Sowohl den differenzierten Bedürfnissen der Unternehmungen und der privaten Haushalte der höheren Einkommens- und Vermögensklassen als auch dem Wunsch der privaten Haushalte der mittleren und niedrigeren Einkommens- und Vermögensklassen, sämtliche Bankgeschäfte bei derselben Bank zu tätigen, trägt das Sortiment der Grossbanken in weitestgehendem Masse Rechnung.

Hinsichtlich der Rentabilität von Sortimentserweiterungen soll zwischen den kurz- und langfristigen Wirkungen unterschieden werden. Bei kurzfristiger Betrachtung erweisen sich mehrere der neuaufgenommenen Bankleistungen, insbesondere die Lohn- und Gehaltskonten sowie die Förderung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs durch die Uebernahme von Vergütungs- und Daueraufträgen und die Einführung des Swiss Cheque, als uninteressant. Infolge der starken Konkurrenz können die entsprechenden Gebühren vielfach nicht kostendeckend gehalten werden. Von 50 erfassten Banken verrechnen zum Beispiel nur die Hälfte für den im Zusammenhang mit den Lohn- und Gehaltskonten durchgeführten Zahlungsverkehr Gebühren, und nur zwei dieser Institute bezeichnen diese als kostendeckend.

Längerfristig betrachtet versprechen die sortimentspolitischen Massnahmen jedoch auch im Privatgeschäft mindestens indirekt eine Rendite abzuwerfen, indem mit den neuen Leistungen zusätzliche Bankverbindungen gewonnen werden können, die zudem mit wachsendem Wohlstand an Intensität gewinnen. Die Rentabilität der neuen Dienstleistungen selbst hängt wesentlich von der Kapazität und der Grösse der Bank ab, da ihre Einführung mit hohen beschäftigungsunabhängigen Kosten verbunden ist. Grösseren Instituten mit einem breiten Kundenkreis wird es demzufolge eher gelingen, die Rentabilitätsschwelle zu überschreiten. Die geringen Kosten für die Erstellung einer zusätzlichen Leistungseinheit stellen überdies einen wichtigen Grund für die scharfe und weiterhin zunehmende Konkurrenz im Privatgeschäft dar.

3.2.2.4. Kundendienst

3.2.2.4.1. Kundendienst allgemein

Parallel zur Erweiterung des Sortimentes wurde der Kundendienst in den letzten Jahren stark ausgedehnt. Infolge der relativ geringen Möglichkeiten der konkurrenzmässigen Auseinandersetzung über Preis- und Leistungsgestaltung sowie dem abnehmenden Differenzierungseffekt des Sortimentes, kommt den Neben- und Ergänzungsleistungen wachsende Bedeutung zu.

Die Beurteilung der Qualität von Bankleistungen durch die Marktpartner hängt wesentlich vom Kundendienst ab. Dieser ist in besonderem Masse dazu geeignet, den Leistungen einen bankeigenen Charakter zu verleihen und den individuellen Bedürfnissen der Marktpartner Rechnung zu tragen. Es ist ihm folglich im schweizerischen Bankgewerbe ein starker Absatzeffekt zuzuschreiben.

Wir haben in unserer Umfrage aufgrund von verschiedenen Neben- und Ergänzungsleistungen die diesbezüglichen Anstrengungen der einzelnen Bankengruppen untersucht. Analog zum stark ausgebauten Sortiment weisen die Grossbanken erwartungsgemäss den ausgedehntesten Kundendienst auf. Von 16 vorgegebenen Leistungen

stellen sie durchschnittlich 13,0 zur Verfügung. Die Kantonalbanken und Regionalbanken sind mit durchschnittlich 8,9 resp. 9,0 Leistungen als gleichwertig zu betrachten, wogegen die Sparkassen mit 4,9 deutlich nachstehen.

Mit zunehmender Bankgrösse lässt sich eindeutig ein wachsender Umfang des Kundendienstes feststellen. In der untersten Grössenklasse mit einer Bilanzsumme von 100 - 200 Millionen Franken werden durchschnittlich 5,0 der vorgegebenen 16 Kundendienste angeboten; diese Zahl steigt bis auf 12,6 in der obersten Grössenklasse mit einer Bilanzsumme von 5 Milliarden Franken und mehr.

Natürlich lässt sich die Anzahl der von den einzelnen Gruppen und Grössenklassen angebotenen Neben- und Ergänzungsleistungen nur unter Berücksichtigung des betreffenden Sortimentes beurteilen, da zwischen den beiden Instrumenten definitionsgemäss ein enger Zusammenhang besteht.

3.2.2.4.2. Einzelne Formen des Kundendienstes

Infolge der fortlaufenden Erweiterung des Sortimentes sowie der zunehmenden Komplexität der Finanzierungs- und Anlageprobleme, nimmt die Beratung und Information im Rahmen des Kundendienstes eine dominierende Stellung ein. Viele Marktpartner sind auf diese Ergänzungsleistungen angewiesen; sie sind meist gerne bereit, für eine Bankleistung mehr zu bezahlen, wenn dafür eine bessere Beratung oder Information erwartet werden kann. Dabei beschränken sich diese nicht nur auf bankspezifische Fragen und Probleme, sondern umfassen in zunehmendem Masse auch sämtliche Finanzfragen des kommerziellen Sektors sowie Probleme organisatorischer, wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Natur.

Eine besonders grosse Bedeutung kommt der Beratung seit jeher in der Geldanlage zu. Die Anlageberatung umfasst heute sowohl die Marktpartner des Massengeschäftes als auch institutionelle Anleger.

Die Information erfolgt durch die Erteilung von individuellen Auskünften und durch die mehr oder weniger regelmässig erscheinenden Bulletins, Anlage- und Wirtschaftsstudien, Broschüren, Separatdrucke von Vorträgen, Spezialuntersuchungen über aktuelle Probleme usw. Durch den Fortschritt der Technik werden überdies neue und schnellere Informationswege geschaffen, wie zum Beispiel die Direktübertragung von Börsenkursen auf Bildschirmen. Eine Weiterentwicklung davon stellt das "Börsorama" am Hauptsitz der Schweizerischen Kreditanstalt in Zürich dar.[24] Die Informationsmenge hat in den letzten Jahren stark zugenommen, so dass von den Banken spezielle Finanz-, Wirtschafts-, Beratungs- und Informationsabteilungen geschaffen oder die schon bestehenden wesentlich ausgebaut wurden.

24 Vgl. "Börsorama" der Kreditanstalt, in: NZZ, Nr. 418 vom 8.9.1971, S. 11.

Tabelle 17: Ausmass der Beratung und Information durch die einzelnen Bankengruppen

Anzahl Banken	Anlageberatung (1)		Abgabe von Anlage- und Wirtschaftsstudien (2)		Abgabe von Bulletins (3)			Vermittlung von Geschäftsbeziehungen (4)		(5)=Durchschnitt von (1) bis (4)
		Spezielle Abteilung		regelmässig		in Zusammenarbeit mit anderen Banken	regelmässig		regelmässig	
	in % der in den einzelnen Gruppen erfassten Banken									
4 Grossbanken	100	100	100	100	100	0	100	100	25	100
15 Kantonalbanken	80	73	53	27	80	47	80	40	0	63
24 Regionalbanken	80	50	46	29	79	29	79	25	0	58
14 Sparkassen	43	21	7	0	43	21	36	14	0	27
9 ausländisch beherrschte Banken	78	56	56	22	33	11	33	56	0	56

Tabelle 17 zeigt deutlich, dass Beratung und Information von den Grossbanken am stärksten gepflegt wird. Ihre speziellen Abteilungen beschäftigen bis zu 200 Mitarbeiter. In den anderen Bankengruppen kann schon aus Kapazitätsgründen kein so ausgebauter Kundendienst aufgebaut werden. Die entsprechende Tätigkeit der Kantonalbanken und Regionalbanken kann als gleichwertig betrachtet werden; einzig in der Vermittlung von Geschäftsbeziehungen weisen die Kantonalbanken eine stärkere Aktivität auf. In der Gruppe der Sparkassen ist die Information und Beratung infolge der geringeren Universalität weniger stark ausgebaut, wogegen die ausländisch beherrschten Banken dieser Art des Kundendienstes relativ grosse Beachtung schenken.

Das Ausmass der Beratung und der Informationen nimmt mit steigender Bilanzsumme zu: der Durchschnitt gemäss Kolonne (5) in Tabelle 17 beträgt für die unterste Grössenklasse mit einer Bilanzsumme von 100-200 Millionen Franken 32 Prozent und steigt bis zur obersten Grössenklasse mit einer solchen von mehr als 5 Milliarden Franken auf 88 Prozent.

Die Vermittlung von Geschäftsbeziehungen stellt vor allem für kleinere und mittlere Unternehmungen eine wichtige Kundendienstleistung dar. Die Banken können dazu ihre langjährigen Verbindungen im In- und Ausland herbeiziehen, wobei der Erfolg ihrer Bemühungen offensichtlich von der Betätigung im kommerziellen Geschäft, der Dichte des Filialnetzes und der Anzahl der Korrespondentenbanken im Ausland abhängig ist. Deshalb sind es im Inland insbesondere die Grossbanken und im Ausland sowohl die Grossbanken als auch die ausländisch beherrschten Banken, welche Geschäftsbeziehungen vermitteln.

Die Uebernahme besonderer Leistungen gibt den Banken eine Vielzahl von Möglichkeiten, den Absatzeffekt ihrer Angebotsqualitäten zu steigern. Besondere Beachtung schenkten sie in den letzten Jahren dem Ausbau des Kundendienstes im Wertschriftengeschäft durch die Aufstellung von bewerteten Depotauszügen mit Aufteilung nach Gattung und Ländern, das Ausfüllen von Steuerformularen, die Entgegennahme von Vermögensverwaltungsdepots usw. In der Zahlungsvermittlung wurde der bargeldlose Verkehr durch den Swiss Cheque, die Uebernahme von Zahlungsaufträgen und sogenannten Daueraurträgen sowie durch die häufigere Ausstellung von Kontoauszügen gefördert.

Unter den Erleichterungen im Verkehr zwischen der Bank und den Marktpartnern wären die Schalteröffnungszeiten von ausgesprochen grosser Bedeutung.[25] Da die Oeffnungszeiten im schweizerischen Bankgewerbe jedoch durch die Platzbanken gemeinsam festgelegt werden, fällt dieses wettbewerbspolitische Mittel ausser Betracht. Umso wichtiger werden demzufolge die Nachttresors, Bancomatstellen, Postsparhefte sowie die Schaffung standardisierter Formulare, welche die Möglichkeit bieten, Geschäfte ohne Besuch der Bank zu erledigen. Weiter kann der Bankenverkehr durch eine grosszügigere Haltung in Bezug auf die Auftragsbedingungen (z.B. durch die vermehrte Möglichkeit der telephonischen Geschäftserledigung) wesentlich erleichtert werden.

Die grossen Anstrengungen der Banken zur Erweiterung und Verbesserung des Kundendienstes - insbesondere der Information und Beratung - bilden einen wichtigen Faktor der leistungsmässigen Auseinandersetzung im Bankgewerbe. Die Bedeutung der Neben-

25 Kasper P., a.a.O., S. 133.

und Ergänzungsleistungen als wettbewerbspolitische Mittel hat in den letzten Jahren wesentlich zugenommen. Der Kundendienst ist in zunehmendem Masse mitbestimmend für das Image der Institute.

Bezüglich dieses Instrumentes weisen die Grossbanken sowie in geringerem Masse die bedeutenden Kantonalbanken einen Konkurrenzvorsprung auf. Dieser beruht teilweise auf einem Kostenvorteil, da die Kosten - vor allem der für die Beratung und Information notwendigen Studien und Unterlagen - sich auf ein grösseres Geschäftsvolumen verteilen lassen.

3.2.2.5. Absatzmethode

3.2.2.5.1. Absatzweg

Im schweizerischen Bankgewerbe stellte bis vor kurzem der direkte Absatzweg die Regel dar; man glaubte, dass der indirekte Absatz deshalb nicht in Frage komme, da die Bankleistungen "uno acto" erstellt und abgesetzt werden müsse.[26] In neuerer Zeit hat man jedoch erkannt, dass der mehrstufige Absatz eine vielversprechende Möglichkeit zur Geschäftsausdehnung und damit zur Stärkung der Wettbewerbsposition darstellt.[27] Ein erster Schritt in dieser Richtung bildet die Möglichkeit der Abwicklung gewisser Bankgeschäfte über die Post. So erzielten die Postsparhefte in kurzer Zeit einen beachtlichen Erfolg.

3.2.2.5.2. Vertriebssystem

In der Regel sind die Kontaktstellen rechtlich den übrigen Bankbereichen angegliedert. Nur in Ausnahmefällen kommt eine Verselbständigung vor, indem unter anderem bei der Aufnahme neuer Geschäftszweige, welche nicht in das bisherige Image der betreffenden Bank passen, Tochtergesellschaften oder Spezialinstitute gegründet werden, die die entsprechenden Aufgaben übernehmen. Vor allem die Grossbanken haben das System des Absatzes gewisser Leistungen über solche Institute gewählt, zum Beispiel für Kleinkredite, Leasing, Factoring und Forfaitierung.

Bezüglich der Organisation der Kontaktstellen sind die Banken durch die Abmachungen im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung verpflichtet, Besuche bei Personen welche nicht zur eigenen Kundschaft gehören zu unterlassen, falls diese Personen nicht ausdrücklich besucht zu werden wünschen. Sie verzichten somit zur Vermeidung einer übermässigen Konkurrenz, welche die Existenz kleinerer Institute gefährden könnte und damit zu einer Beschleunigung der Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe führen würde, auf den Einsatz einer Aussenorganisation.

Die räumliche Diversifikation und damit der Ausbau des Bankstellennetzes stellt eines der wichtigsten wettbewerbspolitischen Instrumente, insbesondere im Privatgeschäft, dar. Da sich die privaten Haushalte noch nicht an den schriftlichen und telephonischen Bankenverkehr gewöhnt haben, spielt die Entfernung eine ausschlaggebende Rolle für die Wahl einer Bank. Gemäss einer Marktuntersuchung der Schweizerischen Volksbank aus dem Jahre 1962 begründeten 43% der befragten Personen - vor allem der

26 Weiss U., a.a.O., S. 59 f.

27 Vgl. Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 38.

unteren und mittleren Einkommens- und Vermögensklasse - ihre Wahl mit dem günstigsten Standort des betreffenden Institutes. Mit zunehmendem Gewicht der Bankgeschäfte nimmt dieser jedoch gegenüber den anderen absatzpolitischen Instrumenten an Bedeutung ab; es werden auch grössere Entfernungen in Kauf genommen, wenn dafür eine günstigere Abwicklung der Bankgeschäfte erwartet werden kann.

Die Motive für den Ausbau des Bankstellennetzes stehen in engem Zusammenhang mit der Erweiterung des Sortimentes und der Intensivierung des Privatgeschäftes. Die wichtigsten diesbezüglichen Gründe untersuchen wir in Tabelle 18 auf ihre Bedeutung in den einzelnen Bankengruppen. Die Gruppe der ausländisch beherrschten Banken lassen wir unberücksichtigt, da die Zunahme der Zahl ihrer Bankstellen vorwiegend auf die Gründung neuer Institute zurückzuführen ist.[28]

Die Banken hatten drei der in Tabelle 18 enthaltenen Möglichkeiten zu bezeichnen und sie je nach ihrer Bedeutung mit einem bis drei Punkten zu bewerten.

28 Siehe: 1.2.2.4.

Tabelle 18: Motivierung der einzelnen Bankengruppen bei der Errichtung neuer Bankstellen

Anzahl Banken	Gewinnung neuer Kunden, Geschäftsausdehnung	Verhinderung der Abwanderung bisheriger Kunden	Förderung des Massengeschäftes	Entlastung des Hauptsitzes	Gewinnung zusätzlicher Passivgelder	Förderung gewisser Wirtschaftsgebiete	Total
	in % des Punktetotals der einzelnen Bankengruppe						
4 Grossbanken	21, 2	15, 1	12, 1	21, 2	21, 2	9, 1	100, 0
15 Kantonalbanken	28, 6	21, 4	2, 9	11, 5	18, 6	17, 1	100, 0
30 Regionalbanken und Sparkassen	34, 7	24, 8	3, 5	5, 7	27, 6	3, 5	100, 0
Durchschnitt	28, 2	20, 4	6, 2	12, 8	22, 5	9, 9	100, 0

Alle drei Bankengruppen, vor allem aber die Regionalbanken und Sparkassen, bezwecken mit der Errichtung neuer Bankstellen in erster Linie die Gewinnung neuer Kunden und die Beschaffung zusätzlicher Passivgelder. Weiter wird versucht, die Abwanderung bisheriger Kunden infolge Eröffnung einer neuen Bankstelle durch die Konkurrenz zu verhindern.

Die übrigen Motive weisen zwischen den einzelnen Bankengruppen eine recht unterschiedliche Bedeutung auf. Die Entlastung des Hauptsitzes und die Förderung des Massengeschäftes nehmen verständlicherweise bei den Grossbanken eine wesentlich grössere Bedeutung ein als bei den beiden anderen Bankengruppen. Analog zur Sortimentserweiterung stellt die räumliche Diversifikation für die Grossbanken eine Notwendigkeit zur Erhaltung des Gleichgewichtes zwischen dem In- und dem starken expandierenden Auslandgeschäft dar. Weiter bilden Kontaktstellen organisatorische Einheiten, die eine Geschäftsausdehnung ohne wesentliche zusätzliche Belastung des Hauptsitzes ermöglichen.

In der Gruppe der Kantonalbanken stellt die Förderung zurückgebliebener Wirtschaftsgebiete eine vom Staat übertragene wirtschaftspolitische Aufgabe dar, weshalb dem entsprechenden Motiv eine überdurchschnittliche Bedeutung zukommt.

In den letzten Jahren vollzogen die drei betrachteten Bankengruppen einen intensiven Ausbau ihrer Bankstellennetze. Von 1960 bis 1970 stieg die Zahl der Kontaktstellen, ohne Berücksichtigung der nebenamtlich geführten Stellen, um rund 40 Prozent. Dabei ergaben sich zwischen den Anteilen der einzelnen Bankengruppen wesentliche Verschiebungen.

Tabelle 19: Anteil der einzelnen Bankengruppen am Bankstellennetz in den Jahren 1960, 1965 und 1970

Bankengruppen	1960	1965	1970	1960	1965	1970
	mit nebenamtlich geführten Bankstellen			ohne nebenamtlich geführte Bankstellen		
	in % aller Bankstellen					
Grossbanken	9,9	13,1	17,5	25,3	28,8	33,3
Kantonalbanken	43,7	42,3	41,8	32,5	32,9	31,9
Regionalbanken und Sparkassen	46,4	44,6	40,7	42,2	38,3	34,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Bankenstatistik 1960, 1965 und 1970.

Am aktivsten waren die Grossbanken, welche ihren Anteil sowohl mit als auch ohne Berücksichtigung der nebenamtlich geführten Bankstellen bedeutend zu erhöhen vermochten; ohne diese verfügen sie bereits über ein dichteres Netz als die Kantonalbanken, deren Anteil im betrachteten Zeitraum leicht zurückgefallen ist. Das Bankstellennetz der Regionalbanken und Sparkassen hat ohne die nebenamtlich geführten Stellen nur um 15 Prozent zugenommen und entwickelte sich unter deren Berücksichtigung sogar rückläufig, so dass die entsprechenden Anteile an der Gesamtheit der Bankstellen zurückgingen. Teilweise ist dieser Rückgang auch auf die Uebernahme von Regionalbanken und Sparkassen durch Grossbanken und Kantonalbanken zurückzuführen. Die Uebernahme einer Regionalbank oder Sparkasse hat oft einen verstärkten Wettbewerb für die Konkurrenten des betreffenden Einzugsgebietes zur Folge; vielfach wird damit ein bisher nicht besonders erfolgreiches Institut in eine marktorientierte und dynamische Filiale einer Grossbank umgewandelt. Mit der Uebernahme von Regionalbanken und Sparkassen sind die drei Handelsgrossbanken überdies indirekt in das Sparkassen- und Hypothekargeschäft eingestiegen.

Bei der Beurteilung der räumlichen Diversifikation ist jedoch nicht nur die Anzahl, sondern auch die Grösse der einzelnen Kontaktstellen zu berücksichtigen.

Tabelle 20: In den letzten 5 Jahren neuerstellte Bankstellen, aufgeteilt nach Bankengruppen und nach Anzahl der Angestellten.

Anzahl Angestellte pro Bankstelle / Anzahl Banken	1	2-3	4-10	11-50	50 und mehr	Total
	kumulativ in % der Bankstellen pro Bankengruppe					
4 Grossbanken	4	39	76	99	100	100
11 Kantonalbanken	41	72	100			100
20 Regionalbanken und Sparkassen	42	89	100			100

Wir stellen in Tabelle 20 fest, dass die neueröffneten Bankstellen von Grossbanken, gemessen an der Anzahl der Angestellten, durchschnittlich grösser sind als diejenigen der beiden anderen Bankengruppen. Während es sich bei den neuerrichteten Bankstellen der Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen vielfach um Agenturen oder Einnehmereien zur Gewinnung zusätzlicher Spargelder handelt, tätigen die neuen Kontaktstellen der Grossbanken meist sämtliche Bankgeschäfte. Unter Berücksichtigung der Grösse der Bankstellen ist somit die Aktivität der Grossbanken bezüglich des betrachteten Instrumentes noch intensiver als dies aus der Anzahl der Kontaktstellen allein hervorgeht. Die Finanzierung der damit verbundenen grossen Investitionen wird den Grossbanken vor allem durch ihre besonders starke Ertragslage ermöglicht.

Die Wahl des Standortes neuer Bankstellen wird bei allen drei Bankengruppen in erster Linie durch den Wohnort der effektiven und potentiellen Marktpartner sowie durch die Lage von Einkaufszentren, Verkehrsknotenpunkten, usw., bestimmt. Besonders die Regionalbanken und Sparkassen messen - infolge ihres örtlich beschränkten Geschäftskreises - dem Wohnort der Marktpartner eine entscheidende Bedeutung bei.

Unsere Untersuchung bestätigt die Annahme, dass die Grossbanken ihre Bankstellen in besonderem Masse in Orten mit städtischem Charakter errichten. Der Anteil ihrer in den letzten fünf Jahren in Orten mit über 10'000 Einwohnern eröffneten Stellen beträgt 53 Prozent. Die entsprechenden Anteile betragen bei den Regionalbanken und Sparkassen 29 Prozent und bei den Kantonalbanken sogar nur 12 Prozent. Diese versuchen demzufolge, ihre zusätzlichen Marktpartner vorwiegend in ländlichen Gegenden zu gewinnen.

Die Planmässigkeit der räumlichen Diversifikation ist zwischen den einzelnen Bankengruppen ebenfalls recht unterschiedlich. Während sämtliche erfassten Grossbanken planmässig vorgehen, weisen nur 47 Prozent der Kantonalbanken und 27 Prozent der Regionalbanken und Sparkassen diesbezüglich konkrete Vorstellungen auf. Zwischen den Grossbanken wurde Mitte 1971 eine Vereinbarung getroffen, wodurch sie sich verpflichten, in den nächsten zwei Jahren die Zahl der Bankstelleneröffnungen zu begrenzen; davon werden jedoch solche in den grössten Schweizerstädten nicht betroffen.

Die Durchführung einer fundierten Marktuntersuchung vor der Errichtung einer neuen Kontaktstelle stellt heute eher noch eine Ausnahme dar: 50 Prozent der Grossbanken und 87 Prozent der Kantonalbanken sowie der Regionalbanken und Sparkassen führen nach ihren eigenen Angaben keine solchen Untersuchungen durch. Aus verschiedenen Gründen ist jedoch anzunehmen, dass in Wirklichkeit die entsprechenden Anteile sogar noch etwas grösser sind.

Der Ausbau des Bankstellennetzes in sämtlichen Bankengruppen trägt in wesentlichem Masse zu einer schärferen Konkurrenz bei, da sich die Zahl der Marktpartner nicht entsprechend erhöht.[29] Die einzelnen Marktpartner werden demzufolge von einer wachsenden Anzahl Instituten umworben.

3.2.2.6. Sales Promotion

Infolge des weitgehenden Universalcharakters der schweizerischen Institute müssen sich ihre sachlichen Sales Promotion-Massnahmen sowohl auf das Marktsegment der privaten Haushalte als auch auf dasjenige der Unternehmungen beziehen.

In den letzten Jahren wurden teilweise beachtliche Anstrengungen unternommen, um die Gebäude und Räumlichkeiten den entsprechenden Anforderungen gemäss zu gestalten. Da die betreffenden Massnahmen jedoch meistens mit einem grossen finanziellen Aufwand verbunden sind, besteht noch vielerorts eine grosse Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand.

29 Siehe: 3.1.5.2.1.

Bisher schenkten die schweizerischen Banken den persönlichen Sales Promotion-Massnahmen nur geringe Beachtung. Heute setzt sich jedoch langsam die Erkenntnis durch, dass der persönliche Kontakt eine entscheidende Rolle für die Wahl einer Bankverbindung haben kann und in hohem Masse die Wertschätzung der Dienstleistung durch den Marktpartner beeinflusst. Neben der fachlichen Ausbildung drängt sich eine Schulung der Kontaktpersonen in Verkaufspolitik, -methodik und -psychologie auf. Das diesbezügliche Niveau, das ein Institut bei seinem Personal erreicht, ist in entscheidendem Masse wichtig für seine zukünftige Wettbewerbsposition. Dennoch werden praktisch nur von den Grossbanken entsprechende Anstrengungen unternommen: die Hälfte dieser Institute verleiht Mitarbeitern, welche in ihrem Einsatz häufig mit Kunden in Kontakt stehen, eine besondere Schulung. In den anderen Bankengruppen dagegen wird den betreffenden Mitarbeitern mehrheitlich nicht einmal eine zusätzliche Einführungszeit gewährt. Die Arbeit der Schalterbeamten wird in besonderem Masse vielfach noch als Verwaltungsarbeit betrachtet; der Funktion der Verkaufsförderung wird nur wenig Bedeutung beigemessen.

Die Unterstützung der Verkaufsanstrengungen der Kontaktpersonen mittels besonderen Unterlagen wie Prospekten, Konditionenblättern, Fragebogen, usw., hat sich weitgehend durchgesetzt. Sämtliche Grossbanken, 81 Prozent der Kantonalbanken, 46 Prozent der Regionalbanken und Sparkassen sowie 30 Prozent der ausländisch beherrschten Banken geben entsprechende Hilfsmittel an ihre Mitarbeiter ab.

In Bezug auf den Empfang und die Bearbeitung von Marktpartnern lässt sich zwischen den einzelnen Bankengruppen kein wesentlicher Unterschied feststellen. Sowohl die privaten Kunden als auch die Vertreter der Unternehmungen werden je nach ihrer Bedeutung in den meisten Banken durch Mitarbeiter verschiedener hierarchischer Stufen beraten. Infolge der Wichtigkeit der persönlichen Sales Promotion-Massnahmen im kommerziellen Sektor sowie dem Wunsch der Vertreter von Unternehmungen, möglichst mit leitenden Mitarbeitern zu verhandeln, weisen die vorwiegend in dieser Geschäftssparte tätigen Institute einen relativ grossen Mitarbeiterstab in den obersten Rangstufen auf.

3.2.2.7. Werbung

3.2.2.7.1. Public Relations

Die wachsende Bedeutung des Bankgewerbes für die schweizerische Volkswirtschaft sowie das im allgemeinen geringe Wissen der Oeffentlichkeit über die entsprechenden volkswirtschaftlichen Funktionen und Zusammenhänge, verlangen in zunehmendem Masse eine diesbezügliche Information. Ziele der Public Relations sind in erster Linie die Aufhebung von falschen Vorstellungen, Vorurteilen und Ressentiments gegenüber den Banken durch die Verbesserung des Verständnisses und die Gewinnung des Vertrauens. Das Image der grossen Universalbanken bedarf besonders sorgfältiger Pflege, da ihre Funktion und Geschäftstätigkeit für die Oeffentlichkeit schlecht erkennbar resp. überblickbar sind.

Die Public Relations werden aber auch eingesetzt, um das Image in einer gewünschten Richtung zu ändern. Vor allem im Zusammenhang mit der Aufnahme von ausserhalb der bisherigen Geschäftstätigkeit liegenden Bankleistungen fällt ihnen eine wichtige Aufgabe zu.

Sie haben im schweizerischen Bankgewerbe in letzter Zeit speziell von dieser Seite her vermehrte Bedeutung erlangt. Als Beispiel dazu seien die entsprechenden Anstrengungen der Schweizerischen Bankgesellschaft erwähnt, welche im Zusammenhang mit der Aufnahme des Massengeschäftes mit den Slogans "Die SBG gibt sich nicht nur mit grossen Geschäften ab" und "Grosse und kleine Kunden unterscheiden wir höchstens nach Zentimetern" ihr Image zu verändern versucht.

Abgesehen von den kollektiven Massnahmen im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung wird vor allem von den Grossbanken Oeffentlichkeitsarbeit betrieben. Zwar sind auch die meisten Kantonalbanken und mehr als die Hälfte der Regionalbanken und Sparkassen sowie der ausländisch beherrschten Banken in irgendeiner Weise mit Public Relations beschäftigt, jedoch in der Regel mit geringerer Intensität. Die unterschiedliche Bedeutung der Public Relations in den einzelnen Bankengruppen zeigt sich unter anderem darin, dass sie in sämtlichen Grossbanken eine selbständige Disziplin bilden, wogegen sie in rund 60 Prozent der Kantonalbanken sowie 80 Prozent der Regionalbanken und Sparkassen dem Bereich "Absatzwerbung" unterstellt sind.

Die Anzahl der von den einzelnen Bankengruppen angesprochenen Marktpartnerkreise und der eingesetzten Mittel widerspiegeln den unterschiedlichen Universalitätsgrad der betreffenden Institute: mit zunehmender Universalität nimmt der Kreis der Marktpartner und die Vielfalt der Mittel zu. Die in unserer Untersuchung erfassten Kreise (Unternehmungen, private Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und Presse) werden von den Grossbanken mehr oder weniger alle in deren Oeffentlichkeitsarbeit einbezogen, wogegen die Aktionäre und Mitarbeiter bei den anderen Banken eher vernachlässigt werden. Durchschnittlich bearbeiten die Grossbanken 3, 3, die Kantonalbanken 2, 1, die Regionalbanken und Sparkassen 1, 4 und die ausländisch beherrschten Banken 1, 8 der fünf erwähnten Marktpartnerkreise. Von den in der Oeffentlichkeitsarbeit einsetzbaren fünf Mitteln wie Jahresberichte, Bulletins, Presse, Pressekonferenzen und Anschauungsmaterial für Schulen, werden durchschnittlich von den Grossbanken 4, 5, den Kantonalbanken 2, 9, den Regionalbanken und Sparkassen 2, 0 und den ausländisch beherrschten Banken 2, 1 verwendet. Eine positive Abhängigkeit besteht ebenfalls zwischen der Grösse der Institute einerseits und den Marktpartnerkreisen sowie den Mitteln andererseits.

Die Grossbanken sind wohl auf dem Gebiete der Public Relations dominierend, doch bedürfen sie aufgrund ihrer Grösse und Universalität auch der grössten Anstrengungen zum Abbau falscher Vorstellungen, Vorurteile und Ressentiments. Sie gelten in der Schweiz als besonders unpopulär.[30] Ihre Anstrengungen sollen ihnen deshalb ein besseres Verständnis und grösseres Vertrauen, vor allem im Marktsegment der privaten Haushalte, sichern, und damit die Voraussetzung für eine bessere Wirksamkeit des absatzpolitischen Instrumentariums erfüllen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die betreffenden Massnahmen nur bei langfristigem Einsatz erfolgversprechend sind.

Bei den übrigen schweizerischen Instituten sind die Public Relations infolge ihrer geringeren Grösse und in der Regel weniger ausgeprägten Universalität von nicht so grosser Bedeutung. Zwar erreichen gewisse Kantonalbanken die Grösse von Grossbanken und annähernd denselben Universalitätsgrad, doch können diese aufgrund ihres

30 Vgl. Weck de Ph., Grossbanken und öffentliche Meinungen, in: SHZ, Nr. 38 a vom 25. 9. 1971.

öffentlich-rechtlichen Charakters und den damit verbundenen Besonderheiten mit einem relativ grossen Vertrauen und Verständnis der Oeffentlichkeit rechnen.

3.2.2.7.2. Absatzwerbung

Die Bedeutung der Absatzwerbung als eines der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente wurde im schweizerischen Bankgewerbe erst mit der Anerkennung des Marketing-Gedankens und der Aufnahme des Massengeschäftes richtig erkannt. Da die Banken immer mehr dem Typus der Universalbank entsprechen, muss das grössere Dienstleistungssortiment einer breiteren Kundschaft bekannt gemacht werden.

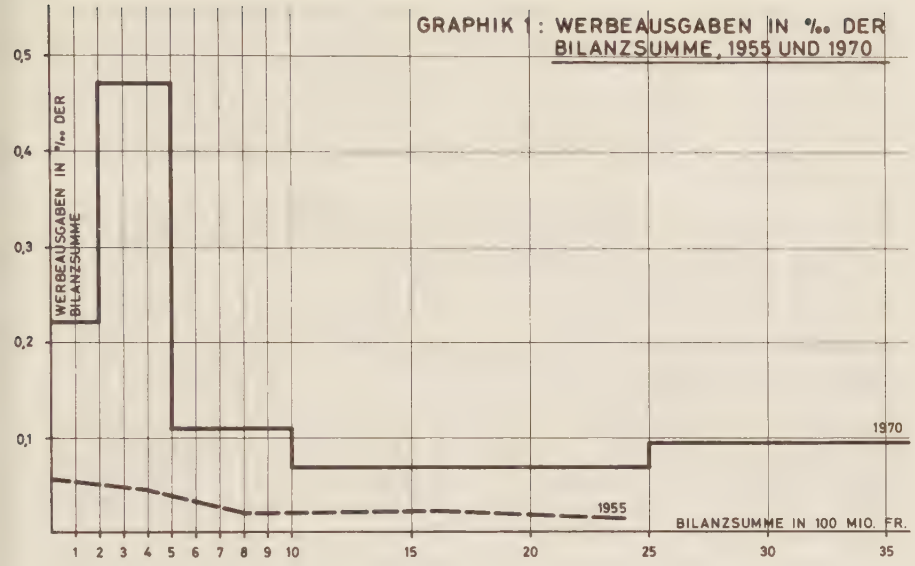
Besonders im Marktsegment der privaten Haushalte werden die Bankleistungen den Marktpartnern mittels indirekter Absatzwerbung (z.B. Inserate, Broschüren, Fernsehen, usw.) näher gebracht. Im kommerziellen Geschäft dagegen erfolgt die Absatzwerbung in erster Linie direkt durch den persönlichen Kontakt auf geschäftlicher und gesellschaftlicher Ebene; dennoch bieten von den erfassten Banken nur eine einzige Grossbank und eine Regionalbank ihren Mitarbeitern einen finanziellen Anreiz, damit diese auch ausserhalb ihrer Arbeitszeit zusätzliche Marktpartner gewinnen.

In den letzten Jahren haben die Banken ihre Anstrengungen bezüglich der indirekten Absatzwerbung stark intensiviert und zudem einen neuen Stil entwickelt. Zwar bestehen im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung diesbezüglich gewisse Richtlinien (Verbot der Fernsehwerbung und Vermeidung von aufdringlicher und marktschreierischer Werbung), welche jedoch die Möglichkeiten der Banken nicht wesentlich einschränken. Die früher zu allgemein gehaltene, unprofilierte Absatzwerbung machte einem aggressiven, aussagekräftigen und interessanten Stil Platz. Es wird versucht, mittels Argumenten in den Vorstellungen des Zielpublikums ein individuelles, originelles und neuzeitliches Image des einzelnen Institutes und seiner Leistungen zu suggerieren. Neue Bankleistungen werden wie Marktartikel eingeführt. "Die exakte, unveränderte Verwendung der einmal gewählten Konstanten ist ein wesentlicher Bestandteil einer langfristig angelegten Werbearbeit" [31] und hat einen massgeblichen Einfluss auf den Werbeerfolg. Besonders bei den Grossbanken zeichnet sich die Werbung durch Einheitlichkeit und Stetigkeit in der Argumentation sowie in der Gestaltung der Botschaften aus. Ferner richten sich die Banken an neue Zielgruppen, welche bisher noch wenig mit ihnen in Kontakt standen: die Frauen, die Jugend und die Studenten. Als Werbemittel werden vor allem Inserate und Broschüren eingesetzt.

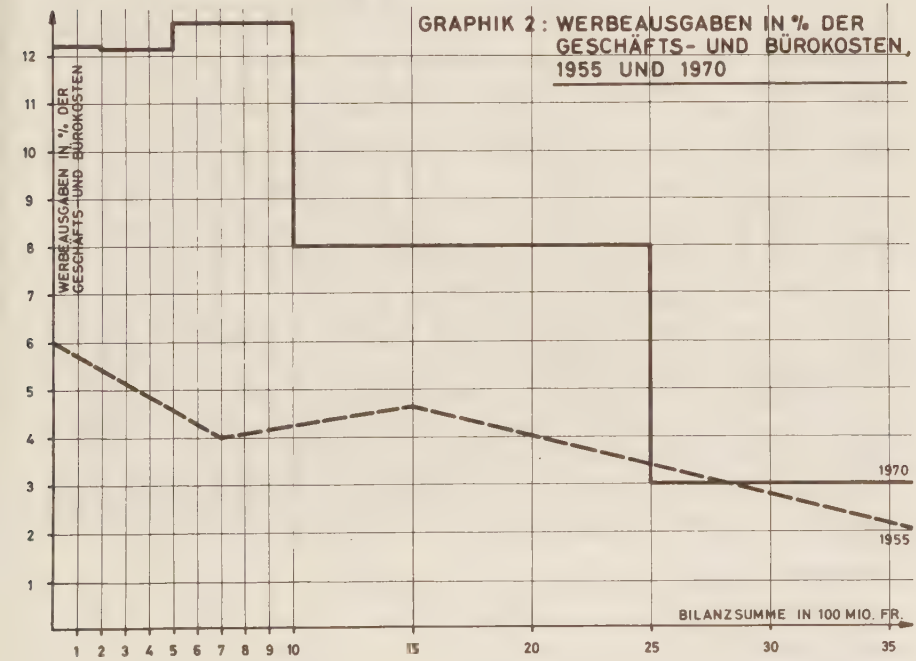
In unserer Umfrage haben wir einige von Frick[32] im Jahre 1955 an die Banken gestellte Fragen übernommen, um einen Vergleich der entsprechenden Ergebnisse zu ermöglichen. Die stark gestiegene Bedeutung der Absatzwerbung zeigt eine Gegenüberstellung der damaligen mit den heutigen Werbeausgaben in Graphik 1. Besonders erstaunlich ist das Wachstum der durchschnittlichen Werbeausgaben in den unteren Grössenklassen. In der Gruppe mit einer Bilanzsumme von 200-500 Millionen Franken stiegen diese von 1955 bis 1970 um das Zehnfache. Dieselbe Gruppe weist zugleich auch die höchste Streuung der Einzelwerte um den Durchschnitt auf, was auf eine besonders grosse Unsicherheit über das notwendige Mass an Werbung schliessen lässt. Während

31 Spoo D., a.a.O., S. 132.

32 Frick B., a.a.O., S. 110 ff.



QUELLE: - für 1955: Frick Bruno, a.a.O., S. 119
- für 1970: Umfrage des Verfassers.



QUELLE: - für 1955: Frick Bruno, a.a.O., S. 120
- für 1970: Umfrage des Verfassers.

1955 die höchsten Werbeausgaben eines einzelnen Institutes 1/4‰ der Bilanzsumme[33] betrugen, liegt heute der entsprechende Extremwert bereits bei 6‰. Mehr als ein Drittel der erfassten Banken erreichen oder übersteigen das damalige Maximum.

Wie aus Graphik 2 ersichtlich wird, sind die Werbeausgaben in den unteren Grössenklassen sogar stärker gestiegen als die Geschäfts- und Bürokosten. Rund sieben Achtel sämtlicher erfassten Institute liegen oberhalb der im Jahre 1955 ermittelten Durchschnittskurve.

Die Tendenz, dass mit zunehmender Bankgrösse die Werbeausgaben relativ sinken, blieb sowohl in Bezug auf die Bilanzsumme als auch auf die Geschäfts- und Bürokosten erhalten und hat sich in der Folge noch verstärkt.

Die sinkende Werbeausgabenquote stellt einen Wettbewerbsvorteil der grösseren gegenüber den kleineren Banken dar. Allerdings sind die Werbeausgaben nicht nur von der Grösse sondern auch vom Geschäftscharakter und dem Geschäftskreis des einzelnen Institutes abhängig.

Mit den absolut wachsenden Ausgaben wurde die Planung der Werbemassnahmen zunehmend wichtiger. Der Anteil der Banken, welche nach einem festgelegten Plan Werbung betreibt, stieg im betrachteten Zeitraum gesamthaft von 14 [34] auf rund 40 Prozent; bei den Grossbanken beträgt dieser 100 Prozent und bei den Kantonalbanken sowie den Regionalbanken und Sparkassen 35 Prozent.

Die im Zeitablauf sowohl absolut wie relativ steigenden Ausgaben wirkten sich ebenfalls auf die Organisation der Werbung und die Ausbildung der Werbeleiter aus: die Banken verfügen in vermehrtem Masse über eine spezielle Abteilung, und auch der werbetechnischen Schulung wird vermehrt Beachtung geschenkt. Der Anteil der Banken mit einer selbständigen Abteilung stieg von einem Fünftel im Jahre 1955 [35] auf einen Drittel im Jahre 1970. Interessanterweise hat sich dieser jedoch in denselben Grössenklassen nur unwesentlich verändert, woraus geschlossen werden kann, dass die vermehrte Ausgliederung der Werbung in eine spezielle Abteilung in erster Linie auf das Aufsteigen der Banken in höhere Klassen mit grösserem Werbebudget zurückzuführen ist. Zwischen der Grösse der Banken und der Organisation der Werbung ist ein enger Zusammenhang feststellbar, indem sich mit zunehmender Grösse auch der Anteil der Institute mit selbständiger Werbeabteilung erhöht. Die Zahl der Werbeleiter, welche eine graphische Schule besuchten oder eine Spezialausbildung für ihre Tätigkeit erhielten, hat sich im betrachteten Zeitraum verdoppelt.

Trotz der anerkannten Bedeutung der Absatzwerbung im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums und den beträchtlichen damit verbundenen Ausgaben wird der Werbeerfolg nur von wenigen Banken kontrolliert. In erster Linie die Grossbanken treffen dementsprechende Massnahmen, wobei aber auch in dieser Gruppe nur ein einziges Institut eine eigentliche Werbestatistik führt und den Erfolg zahlenmässig festhält. Von den erfassten Kantonalbanken überprüft nur rund ein Drittel und von den Regionalbanken und Sparkassen sogar nur ein Fünftel den Werbeerfolg.

Der wachsende Aufwand verbunden mit den aufgezeigten Entwicklungen bezüglich der Argumentation, Zielgruppen, Planung, Organisation und Ausbildung der Werbeleiter

33 ebenda, S. 120.

34 ebenda, S. 116.

35 ebenda, S. 117.

sind deutliche Merkmale einer intensiveren Konkurrenz. Die Banken sind vermehrt bestrebt, ihr Image zu verbessern, ihre Leistungen den effektiven und potentiellen Marktpartnern näher zu bringen und neue Kundenkreise zu gewinnen, um damit ihre Wettbewerbsposition zu verstärken.

3.2.2.8. Eingriff in die Willensbildung der Marktpartner

3.2.2.8.1. Kapitalmässige und persönliche Verflechtung

Die Betrachtung der kapitalmässigen und persönlichen Verflechtung zwischen den Banken und den Unternehmungen in der Schweiz kann sich praktisch auf die Beteiligungen und die Verwaltungsratsmandate der Grossbanken beschränken, da nur diese von einiger Bedeutung sind.

Die Grossbanken besitzen im Vergleich zu manchen ausländischen Grossbanken nur wenig massgebende Beteiligungen an industriellen und kommerziellen Unternehmungen; auch der Aktienbesitz über nahestehende Finanzgesellschaften hält sich in engem Rahmen.[36] Die wichtigsten Beteiligungen stellen die Uebernahme der Interhandel durch die Schweizerische Bankgesellschaft und der Indelec durch den Schweizerischen Bankverein sowie die Mehrheitsbeteiligungen der Schweizerischen Kreditanstalt an den Grands Magasins Jelmoli und der Elektro-Watt dar. Die Beteiligungspakete der Grossbanken sind verhältnismässig bescheiden, und der entsprechende Einfluss der Banken auf die Unternehmungen ist demzufolge gering.

Auch die persönliche Verflechtung gibt den Grossbanken keinen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmungen. Von kompetenter Bankseite aus wurde uns versichert, dass die Bankenvertreter in den Verwaltungsräten der Industrie meist nicht eine führende Stellung einnehmen, sondern lediglich eine beratende Funktion ausüben. Es wird sogar geltend gemacht, dass die Industrie einen grösseren Einfluss auf die Banken habe als umgekehrt. Immerhin ist ein gewisser Einfluss auf die Willensbildung und damit auf die Konkurrenzlage im Bankgewerbe in dem Sinne denkbar, als die Institute über ihren Vertreter im Verwaltungsrat versuchen werden, einen grösseren Anteil am gesamten Bankgeschäft der betreffenden Unternehmungen zu gewinnen. Wieweit tatsächlich in dieser Weise vorgegangen wird, kann nicht eindeutig festgestellt werden.

Die kapitalmässigen und persönlichen Verflechtungen der Grossbanken stellen somit gegenüber den anderen Bankengruppen gewisse, wenn auch verhältnismässig schwer abschätzbare Konkurrenzvorteile im Kreis der grösseren Unternehmungen dar.

3.2.2.8.2. Einflussnahme aufgrund von Geschäftsbeziehungen

Da die schweizerischen Unternehmungen eine hohe Selbstfinanzierungskraft aufweisen, sind sie in verhältnismässig geringem Masse auf Kreditgewährungen durch die Banken angewiesen. Weiter verfügt keine bedeutende Unternehmung nur über eine einzige Bankverbindung. Demzufolge ist der Einfluss der Banken aufgrund von Geschäftsbeziehungen in der Regel unbedeutend. Einzig im Falle der "Einfrierung" von Krediten nehmen die Institute massgeblichen Einfluss auf die betreffende Unternehmung.

36 Iklé M., a.a.O., S. 93 ff.

3.2.2.8.3. Einflussnahme aufgrund vertretungsweiser Ausübung von Depotstimmrechten sowie von Stimmrechten bei Anlagefonds

Die Ausübung der Stimmrechte für Depotkunden und Anlagefonds durch Banken erfolgt in der Schweiz sehr häufig. Besonders die Grossbanken verfügen dank ihrer grossen, teilweise ausländischen Depotkundschaft, sowie dank ihrer Stellung als Depotbank zahlreicher Wertschriftenfonds, über eine bedeutende Anzahl von Aktienstimmen in Generalversammlungen. Da sie jedoch in der Regel den Anträgen des Verwaltungsrates zustimmen, wird durch die Ausübung der Stimmrechte kein direkter Einfluss auf die Unternehmung ausgeübt. Sind zudem Anträge des Verwaltungsrates strittig, so orientieren die Banken ihre Depotkunden darüber, dass sie mit den ihr überlassenen Stimmen den Anträgen des Verwaltungsrates zustimmen werden.

Bezüglich der Ausübung der Stimmrechte von Wertschriftenfonds sind die Banken im Prinzip frei; es wurde deshalb die Beteiligungsquote eines Fonds an einer Unternehmung durch das Anlagefondsgesetz auf maximal 5 Prozent am Total der Aktienstimmen festgelegt.

Ein indirekter Einfluss aufgrund der Ausübung von Stimmrechten ist in der Weise möglich, als die Banken versuchen, einen grösseren Anteil am gesamten Bankgeschäft der betreffenden Unternehmungen zu gewinnen, um damit ihre Wettbewerbsposition zu verbessern.[37] Auch hier besteht demzufolge ein gewisser Konkurrenzvorteil zugunsten der Grossbanken.

3.2.3. Unternehmungsinterne Massnahmen

3.2.3.1. Informationsbeschaffung

Verschiedene Entwicklungen im schweizerischen Bankgewerbe haben in den letzten Jahren die Unsicherheit des Absatzes von Bankleistungen erhöht. Vor allem die zunehmende Universalität und die Ausdehnung des Bankstellennetzes führen dazu, dass dieselben Marktpartner von einer zunehmenden Anzahl Banken umworben werden. Weiter nehmen die Marktpartner nicht mehr nur die Leistungen einer einzigen Bank, sondern auch eines zweiten, dritten oder sogar vierten Institutes in Anspruch.[38] Die Wettbewerbsposition der einzelnen Bank ist demzufolge je länger desto weniger gesichert, sondern hängt in immer grösserem Masse vom Einsatz der absatzpolitischen Instrumente ab. Zudem hat die aufgrund der Bankstellenpolitik wachsende Anzahl der Konkurrenten eine erhöhte Unsicherheit in der Voraussage der Aktionen und Reaktionen der Konkurrenz zur Folge. Infolgedessen hat die Bedeutung der Informationsbeschaffung wesentlich zugenommen. Genaue Kenntnisse über die für den Absatzeffekt der Angebotsqualitäten relevanten Faktoren werden immer mehr zur Notwendigkeit.

Das planmässige Sammeln, Sortieren und Analysieren der mit dem Geschäftswachstum stark an Umfang zunehmenden internen Informationen wird durch die elektronische Datenverarbeitung wesentlich erleichtert.[39] Zum Teil wurde die arbeitsintensive Auswertung von internen Daten erst durch den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung ermöglicht.

37 Iseli E., a.a.O., S. 147 f.

38 Siehe: 3.1.5.2.1.

39 Siehe: 3.2.3.3.

Die Fülle der Unterlagen für die sekundäre Marktforschung hat in den letzten Jahren ebenfalls stark zugenommen, so dass die diesbezüglichen Probleme der Informationsbeschaffung weniger in der Gewinnung, als vielmehr in der richtigen Auswahl und Analyse der entsprechenden Unterlagen liegen.

Tabelle 21: Sekundäre Marktforschung in den einzelnen Bankengruppen.

	regelmässig (1)	sporadisch (2)	insgesamt (3)=(1)+(2)
Anzahl Banken	in % der erfassten Banken in den einzelnen Gruppen		
4 Grossbanken	100	-	100
17 Kantonalbanken	47	29	76
26 Regionalbanken	50	31	81
16 Sparkassen	31	19	50
10 ausländisch beherrschte Banken	70	-	70

Wie die Ergebnisse unserer Umfrage in Tabelle 21 zeigen, wird von den meisten Banken sekundäre Marktforschung betrieben. Immerhin bestehen vor allem bezüglich der Regelmässigkeit wesentliche Unterschiede.

Infolge der zunehmenden Unsicherheit bezüglich des Absatzeffektes von Angebotsqualitäten ist die primäre Marktforschung im schweizerischen Bankgewerbe in jüngster Zeit stark intensiviert worden. Die entsprechenden Untersuchungen beschränken sich praktisch ausschliesslich auf die privaten Haushalte, so dass die Banken diesbezüglich über recht differenzierte Kenntnisse verfügen.

Tabelle 22: Primäre Marktforschung in den einzelnen Bankengruppen

		Art und Weise			Planmässigkeit	
	Betreiben primäre Marktforschung	selbst	mit anderen Banken	mit Bankenverband	planmässig	nur bei besonderen Gelegenheiten
Anzahl Banken		in % der erfassten Banken			in % der marktforschenden Banken	
4 Grossbanken	100	100	25	-	75	25
17 Kantonalbanken	53	12	24	35	14	89
26 Regionalbanken	27	15	12	19	26	74
16 Sparkassen	13	-	-	13	-	100
9 ausländisch beherrschte Banken	20	20	-	-	100	-

Unsere Umfrage hat ergeben, dass in erster Linie die Grossbanken und die bedeutenderen Kantonalbanken primäre Marktforschung betreiben. In den übrigen Bankengruppen ist der Anteil der Institute, welche in irgendeiner Weise primärstatistisches Material erheben, wesentlich geringer. Mit zunehmender Bilanzsumme steigt die Zahl der marktforschenden Banken von 15 auf 100 Prozent. Die kostenmässigen Nachteile der kleinen und mittleren Institute in der primären Marktforschung führen also zu einem Informationsvorteil der grossen Banken und wirken sich unter Umständen konzentrationsfördernd aus. Zwar steht den benachteiligten Instituten die Möglichkeit der gemeinsamen Informationsbeschaffung offen, jedoch wird dieser, vor allem von den Regionalbanken und Sparkassen, nicht die ihr zukommende Beachtung geschenkt (Vgl. Tabelle 22). Immerhin ist vorgesehen, im Rahmen des Regionalbankenverbandes die diesbezügliche Zusammenarbeit zu fördern.

Praktisch wird nur von den Grossbanken planmässig Marktforschung betrieben, während die übrigen Banken in der Regel nur bei besonderen Gelegenheiten eine Untersuchung durchführen. Daraus geht somit ein weiterer Informationsvorteil der Grossbanken hervor. Die sich regelmässig wiederholende Bestandesaufnahme ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Entwicklungen der Marktfaktoren und ein entsprechend rasches und gezieltes Handeln.

Wie wir im theoretischen Teil festgestellt haben, führt ein Informationsvorteil nur insoweit zu einem Wettbewerbsvorteil, als die entsprechenden Informationen von der Bankleitung bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Da die Fähigkeit und Bereitschaft, aus den Informationen die sich ergebenden Konsequenzen zu ziehen, in der Gruppe der Grossbanken gegenüber den anderen Bankengruppen eher als grösser bewertet wird, hat der auf einer intensiven, planmässigen Marktforschung beruhende Informationsvorteil auch einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil zur Folge. Ebenfalls bezüglich der Kantonalbanken ist anzunehmen, dass ihre gegenüber den Regionalbanken und Sparkassen weitergehende Informationsbeschaffung eine marktgerechtere Gestaltung der Absatzinstrumente bewirkt.

Bei der Beurteilung der Bedeutung der Marktforschung für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen dürfen ihre Grenzen nicht unberücksichtigt bleiben. Sie liegen erstens in der Begrenztheit des Erkenntniswertes der Marktforschung selbst, indem das menschliche Verhalten nicht genau vorausgesehen werden kann, und zweitens in der Schwierigkeit, ihre Rentabilität festzustellen, da nur die Kosten, jedoch nicht der Nutzen, quantifizierbar sind.[40]

Die Informationsbeschaffung hat im schweizerischen Bankgewerbe wesentlich zu einer verschärften Konkurrenz beigetragen. Die durch den verbesserten Informationsstand bedingte höhere Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit führte zu einer Verlagerung der Konkurrenz auf jene Absatzinstrumente, welche nur schwer und langfristig imitiert werden können (Werbung, Kundendienst und Absatzmethode).

3.2.3.2. Organisation

Seit den 50-iger Jahren findet in der Organisation der schweizerischen Banken aufgrund des beschleunigten Wachstums und des allgemeinen Personalmangels ein bedeutender Strukturwandel statt. Sie sehen sich in zunehmendem Masse gezwungen,

40 Weiss U., a.a.O., S. 209.

Personal ohne umfassende kaufmännische und bankfachliche Ausbildung einzustellen. In organisatorischer Hinsicht erforderte dies einen Uebergang von der Gliederung nach Geschäften zu einer solchen nach Verrichtungen. Die früher von den einzelnen Mitarbeitern selbständig bearbeiteten Aufgaben wurden in einfache, gleichförmige Teilaufgaben aufgeteilt, welche auch von Personal mit geringem Ausbildungsgrad ausgeführt werden können. Diese Reduzierung von generellen Aufgaben auf einfachste Verrichtungen ermöglichte den wirtschaftlichen Einsatz von technischen Hilfsmitteln und den schrittweisen Uebergang zur Automation. Umgekehrt erfolgten von der technischen Entwicklung her starke Impulse auf die Organisation. Die Spezialisierung und die vermehrte technische Abwicklung der Arbeitsabläufe erforderten eine verstärkte Koordination, vermehrte Kontrolle, eine detailliertere Planung sowie die Ausarbeitung von generellen Regelungen.

Wie wir bereits festgestellt haben, steigen aber auch mit dem Anteil des kommerziellen Geschäftes, der Vielfalt der Bankleistungen und dem Ausbau des Bankstellennetzes die Anforderungen an die Organisation. In Grossbanken und gemischten Handels- und Hypothekarbanken sind die Organisationsprobleme besonders komplex, wogegen die praktisch ausschliesslich im Sparkassen- und Hypothekargeschäft tätigen Banken, wie zum Beispiel die Sparkassen, mit einem relativ einfachen Apparat auskommen.[41] Der wirtschaftliche Einsatz der Produktionsfaktoren ist demzufolge bei den Grossbanken und den übrigen Handels- und Hypothekarbanken in besonderem Masse für den Geschäftserfolg ausschlaggebend.

Die Bedeutung, welche die einzelnen Bankengruppen den Organisationsproblemen beimessen, zeigt sich unter anderem in der Eingliederung der mit den organisatorischen Aufgaben betrauten Stellen im Bankbetrieb. Je nachdem bilden diese eine spezielle Abteilung oder sind einer anderen Abteilung untergeordnet. Von den in unserer Umfrage erfassten Instituten verfügen sämtliche Grossbanken, 77% der Kantonalbanken, 67% der Anderen Lokalbanken, 53% der Bodenkreditbanken, 50% der ausländisch beherrschten Banken und nur eine einzige Sparkasse über eine selbständige Organisationsabteilung.[42] Der Bankgrösse entsprechend werden in diesen Abteilungen zwischen einem und hundertfünfzig Mitarbeiter beschäftigt. Von Instituten mit einer Bilanzsumme über einer Milliarde Franken weisen sämtliche eine spezielle Abteilung auf.

Eine planmässige Anpassung der Organisation an die steigenden quantitativen und qualitativen Anforderungen hat sich im schweizerischen Bankgewerbe noch keineswegs durchgesetzt. Von den erfassten Instituten verfügen 75% der Grossbanken, 50% der ausländisch beherrschten Banken, 41% der Kantonalbanken und 21% der Regionalbanken und Sparkassen über entsprechende Pläne.

Die Mehrheit der Banken nimmt demzufolge organisatorische Anpassungen in der Regel unter dem Druck der aktuellen Verhältnisse vor.

41 Albisetti E., Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, a.a.O., S. 169.

42 Infolge der wesentlichen Unterschiede in der Organisation der Regionalbanken soll diese Gruppe hier gemäss der Einteilung der Schweizerischen Nationalbank in die "Anderen Lokalbanken" und die "Bodenkreditbanken" aufgeteilt werden.

Mit der zunehmenden Spezialisierung nimmt insbesondere auch die Bedeutung der Kommunikationswege stark zu. Verschiedene moderne Mittel dienen dazu, den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Rohrpostanlagen, optische Beleglesung, Gegensprechanlagen, Such- und Rufanlagen, Telephonzentralen mit internen Anschlüssen usw. erleichtern die Kommunikation und ermöglichen eine raschere Bedienung der Marktpartner. Ihre Verwendung hängt weitgehend von der Grösse der Institute ab: von den erwähnten fünf Mitteln findet man bei den Grossbanken durchschnittlich 4,75, den Kantonalbanken 2,5, den Regionalbanken und Sparkassen 1,7 und bei den ausländisch beherrschten Banken 2,0.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Organisation für die Wirtschaftlichkeit von mittleren und grösseren Banken, welche das Handelsbankgeschäft und das indifferente Geschäft intensiv betreiben, eine überdurchschnittliche Bedeutung einnimmt. Andererseits unternehmen die betreffenden Banken grössere Anstrengungen, um die sich aus ihrer Geschäftstätigkeit ergebenden organisatorischen Probleme zu bewältigen.

Die Beurteilung der Auswirkungen der Organisation auf die Konkurrenzlage erweist sich als äusserst schwierig. Ein Vergleich der Wirtschaftlichkeit zwischen den einzelnen Bankengruppen lässt sich infolge der Unterschiede bezüglich des Geschäftscharakters, der Bankgrösse, der Struktur der Marktpartner usw. nicht direkt durchführen, und das Fehlen einer gutausgebauten Kostenrechnung macht einen entsprechenden Vergleich zwischen einzelnen Instituten problematisch. Auch die Leistungsfähigkeit der Organisation fällt infolge der Schwierigkeit ihrer Messbarkeit als mögliches Kriterium dahin.[43] Ueberdies wird die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit einer Bank nicht nur durch die Organisation, sondern in wesentlichem Masse auch durch das Qualitätsniveau des Personals und die Fähigkeiten der Bankleitung, bestimmt.

Immerhin lassen sich mit Hilfe der von den Banken in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Verwaltungskosten - unter Berücksichtigung der genannten Vorbehalte - die durch die Organisation bedingten Kostenvor- und nachteile der einzelnen Bankengruppen feststellen. Die Grossbanken und die Anderen Lokalbanken haben aufgrund der Kompliziertheit ihrer Organisation, gegenüber den anderen Instituten, einen deutlichen Kostennachteil zu verzeichnen. So betrugen 1970 die Verwaltungskosten einschliesslich Steuern bei den Grossbanken 71,88% und bei den Anderen Lokalbanken 61,80% des Bruttogewinns, verglichen mit 57,85% bei den Bodenkreditinstituten, 53,32% bei den Kantonalbanken[44] und 53,30% bei den Sparkassen.[45] Im Verhältnis zur Bilanzsumme sind die Kosten der Grossbanken und der Anderen Lokalbanken vergleichsweise besonders hoch, da in der Bilanzsumme das personalintensive indifferente Geschäft keinen Niederschlag findet. Es ist jedoch zu beachten, dass in den letzten Jahren die Verwaltungskosten der Grossbanken infolge der starken Rationalisierung und Automatisierung weniger gewachsen sind als die Bilanzsumme, wo-

43 Nestel Th., Die Möglichkeiten der Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, Diss. Berlin, 1965.

44 Die Kantonalbanken zahlen bedeutend weniger Steuern und Abgaben.

45 Bankenstatistik 1970, S. 147.

gegen bei den anderen Bankengruppen aufgrund ihrer zunehmenden Universalität und steigenden Personalkosten eine umgekehrte Tendenz festzustellen ist.

Bei der Beurteilung der Organisation einer Bank ist jedoch nicht nur die kostenmässige Seite, sondern auch die Anpassungsfähigkeit an veränderte Anforderungen des Marktes zu berücksichtigen. Auch diesbezüglich verzeichnen die Regionalbanken und Sparkassen, dank ihrer einfacheren und kleineren Organisation, einen Vorteil, welcher für die Erhaltung ihrer Stellung im Bankgewerbe von Bedeutung ist.

3.2.3.3. Rationalisierung

Der Einsatz technischer Hilfsmittel und die Automatisierung erfolgten im schweizerischen Bankgewerbe in den letzten Jahren weniger aus Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen als unter dem unmittelbaren Druck des Geschäftswachstums und der Personalknappheit. Die Banken entwickeln sich infolge der Substitution von Arbeit durch Kapital immer mehr zu Betrieben mit industriellem Charakter.

Die Vielfalt der technischen Hilfsmittel zur Ersetzung oder Ergänzung menschlicher Arbeitskraft nimmt ständig zu. Es werden unter anderem Adressiergeräte, Mikrofilmanlagen, Münzzählautomaten, Banknoten- und Couponszählmaschinen, Schreibautomaten, Umdruckmaschinen usw. verwendet. Erwartungsgemäss ist der diesbezügliche Einsatz bei den Grossbanken am stärksten und bei den Sparkassen am schwächsten: die Grossbanken verwenden durchschnittlich 6, 8, die Kantonalbanken 5, 4 und die Regionalbanken und Sparkassen 3, 4 der 7 erwähnten Hilfsmittel. Ihr Gebrauch steigt von durchschnittlich 2, 9 bei Instituten mit einer Bilanzsumme von 100-200 Millionen Franken auf 6, 8 bei solchen mit einer Bilanzsumme von 5 Milliarden Franken und mehr.

Tabelle 23: Art der Datenverarbeitungsanlagen in den einzelnen Bankengruppen

Anzahl Banken	elektronische Datenverarbeitung				konventionelle Anlagen [1]		Buchungsmaschinen	
	Software		Hardware		zusätzlich	ausschliesslich	zusätzlich	ausschliesslich
	Bank	Servicebüro	Bank	Rechenzentrum				
	in % der erfassten Banken in den einzelnen Gruppen							
4 Grossbanken	100	-	100	-	100	-	75	-
17 Kantonalbanken	59	-	47	12	-	35	35	6
26 Regionalbanken	31	27	31	27	8	27	58	19
16 Sparkassen	6	19	13	13	-	50	31	24
10 ausländisch beherrschte Banken	50	-	30	20	20	20	60	30

1) Magnetkontencomputer und Kleincomputer

Die Art und Weise, wie die einzelnen Institute ihre Datenverarbeitungsprobleme lösen, ist sehr unterschiedlich und vor allem vom Geschäftsumfang abhängig. Während kleine Banken ihre Daten zum Teil ausschliesslich mit Buchungsmaschinen verarbeiten können, benötigen grosse Institute aufwendige Anlagen zur Bewältigung des Arbeitsanfalls. Dies geht aus der verschiedenen Verwendung von elektronischen Datenverarbeitungsmaschinen, konventionellen Anlagen und Buchungsmaschinen in den einzelnen Bankengruppen, gemäss Tabelle 23, deutlich hervor.

Tabelle 24: Intensität des Einsatzes von Datenverarbeitungsanlagen in den einzelnen Bankengruppen.

Anzahl Banken	elektronische Datenverarbeitung	konventionelle Datenverarbeitung	Total [1]
	durchschnittliche Anzahl der Gebiete pro Bank [2]		
4 Grossbanken	3,8	-	3,8
10 Kantonalbanken	3,3	2,3	2,9
8 Regionalbanken	2,9	3,3	3,1
1 Sparkasse	3,0	2,5	2,6
5 ausländisch beherrschte Banken	2,4	3,0	2,6

[1] Gewichteter Durchschnitt von Kolonne (1) und Kolonne (2) aufgrund der Anzahl der erfassten Banken.

[2] Folgende 4 Gebiete werden berücksichtigt: Kontokorrent, Wertschriften, Hypotheken / Darlehen und Sparhefte / Kassascheine.

Die Untersuchung bezüglich der Intensität des Einsatzes von Datenverarbeitungsanlagen anhand der vier Gebiete in Tabelle 24 zeigt zwischen den einzelnen Banken interessanterweise keine ausschlaggebenden Unterschiede auf. Der unterschiedliche Grad der Automatisierung ergibt sich demzufolge aus der Anzahl der zusätzlich über die Datenverarbeitungsanlagen geleiteten Gebiete. So haben besonders die Grossbanken und die grösseren Kantonalbanken mehrere weitere Abläufe wie Daueraufträge, Zahlungsverkehr, Bankenclearing, Börsenabrechnungen, Saläre, Devisen, Kundenregister, Investpläne usw. in die Datenverarbeitung einbezogen.

Die Automatisierung erhöht die Geschwindigkeit und Sicherheit der Geschäftserledigung und hebt damit die Angebotsqualität der betreffenden Leistungen. Weiter ermöglicht sie eine rasche Auskunftsbereitschaft und liefert als Nebenprodukt statistische Unterlagen, die der Bankleitung als wertvolle Entscheidungsgrundlagen dienen.

Der Einsatz der Datenverarbeitung im Dienste der Management-Information erfolgt jedoch bisher nur in geringem Masse. Diesbezüglich weisen die Grossbanken einen gewissen Vorsprung auf, indem sie heute bereits am Aufbau eines integrierten Informationssystems arbeiten. Andererseits ist jedoch festzuhalten, dass die Regionalbanken und Sparkassen sowie die kleineren Kantonalbanken in verhältnismässig kurzer Frist ein solches System aufbauen könnten; dank ihrer weniger ausgeprägten Universalität haben sie in diesem Zusammenhang geringere Probleme zu lösen.

Die Einführung der Datenfernverarbeitung ermöglicht den Instituten in den Filialen, unabhängig von ihrem Standort, denselben Service anzubieten wie am Hauptsitz der Bank. Demzufolge fand das Tele-Processing bisher vor allem in Grossbanken und Kantonalbanken, insbesondere beim Sparkassaverkehr, aber auch beim Zahlungsverkehr sowie den Lohn- und Gehaltskonten, Anwendung.

Der Einsatz technischer Hilfsmittel und die Automatisierung ermöglichen die Geschäftsausdehnung ohne entsprechend steigende Kosten und Personaleinsatz. Die durch die Rationalisierung bedingte Zunahme der Kapitalintensität führt ausserdem zu einer Verschiebung in der Kostenstruktur, da der Anteil der fixen Kosten wächst. Diese Aenderung verlangt - zur Verteilung der fixen Kosten auf möglichst viele Leistungseinheiten - einen hohen Beschäftigungsgrad, woraus sich eine stärkere konkurrenzmässige Auseinandersetzung, insbesondere im Privatgeschäft, ergibt.

Andererseits wird der Ausbau der Datenverarbeitung stark durch das Wachstum des Privatgeschäftes, insbesondere des Massengeschäftes, gefördert. Das Unternehmungswachstum und die Kapitalintensität fördern sich somit gegenseitig. Bei den Grossbanken und den grösseren Kantonalbanken ist dieser Wirkungszusammenhang besonders deutlich feststellbar, wogegen er bei den übrigen Instituten nicht annähernd dieselbe Bedeutung erlangt. Vor allem diejenigen Banken, welche ihre Computerkapazität ganz oder teilweise in einem Rechenzentrum beziehen oder welche mit Buchungsmaschinen und einfachen konventionellen Anlagen arbeiten, werden in geringerem Masse in der beschriebenen Weise zur Geschäftsausdehnung motiviert.

3.2.3.4. Personalpolitik

3.2.3.4.1. Entwicklung des Personalbestandes

Der Mangel an Arbeitskräften am schweizerischen Arbeitsmarkt einerseits sowie der wachstumsbedingte steigende Personalbedarf im Bankgewerbe andererseits haben zur Folge, dass der Personalpolitik eine ausserordentlich grosse Bedeutung zukommt. Da der Substitution von Arbeit durch Kapital verhältnismässig enge Grenzen gesetzt sind, bedingt der steigende Geschäftsumfang einen wachsenden Personalbestand. Im letzten Jahrzehnt war die Zunahme des Personalbedarfs im Bankgewerbe - aufgrund besonders gelagerter politisch-wirtschaftlicher Verhältnisse und währungspolitischer Unruhen - sogar deutlich höher als das durchschnittliche Wachstum im gesamten tertiären Sektor.[46] Diese Entwicklung ist besonders durch das Wachstum der im Ausland sowie im kommerziellen und indifferenten Geschäft tätigen Institute bedingt, wogegen der Personalbestand bei den Spar- und Hypothekarbanken stagniert oder sogar tendenziell zurückgeht. Demzufolge hat der Anteil der Grossbanken am gesamten Personalbestand seit dem zweiten Weltkrieg ständig zugenommen und stieg von 47,7 Prozent im Jahre 1945 auf 55,2 Prozent im Jahre 1970.[47]

46 Steffen H., a.a.O., S. 9.

47 ebenda, S. 10.

3.2.3.4.2. Entlöhnung

Mit zunehmendem Einkommen und Wohlstand nimmt die Bedeutung der Entlöhnung zugunsten der übrigen personalpolitischen Instrumente immer mehr ab.[48] Dennoch bildet sie, insbesondere bei der wachsenden Anzahl von Spezialisten im Bankgewerbe, immer noch ein wichtiges Instrument der Personalbeschaffung und -erhaltung.

Die lohnpolitische Autonomie wird im schweizerischen Bankgewerbe durch Vereinbarungen mit den Personalverbänden und durch die heutige Arbeitsmarktlage mehr oder weniger stark eingeschränkt.[49] Der Spielraum der einzelnen Bank wird jedoch nur gegen unten begrenzt, so dass dennoch eine mehr oder weniger freie Lohnfestsetzung möglich ist.

Die Entlöhnung wird vor allem von den ausländisch, insbesondere den amerikanisch beherrschten Instituten, als personalpolitisches Instrument eingesetzt. Den meist jungen Banken ist es nur mit überdurchschnittlich hohen Löhnen möglich, Personal zu gewinnen. Vor allem für Kaderpositionen und erstklassige Spezialisten werden deshalb Spitzengehälter bezahlt. Da damit hochqualifizierte Mitarbeiter von schweizerischen Instituten abgeworben werden und das Lohnniveau im Bankgewerbe zusätzlich in die Höhe getrieben wird, gab die Lohnpolitik der betreffenden Institute schon öfters Anlass zu heftiger Kritik. Zwischen den übrigen Bankengruppen lassen sich keine wesentlichen Unterschiede in der Lohnhöhe feststellen. Da die Personalchefs auf den einzelnen Bankplätzen meist miteinander in Kontakt stehen, findet eine gegenseitige Angleichung statt. Einzig die Regionalbanken und Sparkassen sollen zum Teil eher etwas höhere Gehälter bezahlen, um damit ihre geringeren Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Sozialleistungen und Vergünstigungen zu kompensieren. Die Kantonalbanken halten sich je nach der Stärke ihrer staatlichen Bindungen mehr an die kantonale Beamtenordnung oder an die zwischen den Banken und dem Bankenpersonalverband vereinbarte "Einheitliche Dienst- und Besoldungsordnung."

3.2.3.4.3. Aus- und Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung wird im schweizerischen Bankgewerbe durch die Einstellung von branchenfremdem Personal, die zunehmende Dynamik in der Geschäftsführung sowie die steigende Komplexität und Automatisierung des Bankbetriebes je länger desto mehr zu einer Existenzfrage. Folgende Ziele liegen der Aus- und Weiterbildung zugrunde: Wissensvermittlung und Motivation durch Information und Erklärung von Zusammenhängen, Integration der verschiedenen Personalkategorien durch Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis, Ausrichtung auf die Unternehmungsziele und Entfaltung der Persönlichkeit.[50] Eine planmässige Durchführung auf sämtlichen Stufen der Hierarchie ermöglicht eine optimale Ausnützung des Fähigkeitspotentials sowie eine erhöhte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.

48 Vgl. Müller A., Die Bank als soziales System, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970, S. 61.

49 Vgl. Gamper H.B., Das Salär-Zwangsjacke oder Instrument der Unternehmungsführung, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970, S. 37 f.

50 Steuber K., Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970, S. 44 ff.

Dieses Instrument nimmt in der Personalkonkurrenz eine äusserst wichtige Stellung ein. Besonders beim jüngeren Bankpersonal ist ein dementsprechendes Bedürfnis sehr ausgeprägt. Die Untersuchung einer Grossbank ergab, dass der Wunsch nach vermehrter Aus- und Weiterbildung vielfach den wichtigsten Austrittsgrund darstellt.

Von den Grossbanken wird aufgrund ihres hohen Personalbedarfs den entsprechenden Massnahmen besonders grosse Bedeutung geschenkt. In eigenen Schulungszentren führen sie planmässig Kurse für sämtliche Funktionsstufen durch. Die intensive systematische Schulung und die Vielzahl der Aufstiegsmöglichkeiten stellen bei der Personalbeschaffung und -erhaltung ihre wichtigsten Wettbewerbsvorteile gegenüber den anderen Bankengruppen dar.

Bei den Kantonalbanken nimmt die Aus- und Weiterbildung je nach Grösse und Wachstum des einzelnen Institutes eine sehr unterschiedliche Stellung ein. Teilweise haben sich mehrere Kantonalbanken zusammengeschlossen, um gemeinsame Kurse durchzuführen.

In der Gruppe der Regionalbanken und Sparkassen lag die Aufgabe der Schulung bisher vor allem in den Händen der regionalen Verbände, welche sich diesbezüglich nicht sehr aktiv betätigten. Nur von den bedeutenderen Instituten werden regelmässig eigene Kurse durchgeführt. Im Rahmen des Regionalbankenverbandes wird nun die Aus- und Weiterbildung jedoch wesentlich intensiviert, da sie in der Tätigkeit des Verbandes erste Priorität einnimmt. Es werden planmässig Kurse in der Grundschulung sowie für Spezialisten, Kader und Betriebsleiter durchgeführt, wobei vor allem die speziellen bankpolitischen Probleme der Bankengruppe Berücksichtigung finden.

Die ausländisch beherrschten Banken konzentrieren ihre diesbezüglichen Anstrengungen in erster Linie auf eine bessere Ausbildung von Angestellten mit intensivem Kundenkontakt[51] und Spezialisten.

3.2.3.4.4. Aufstiegsmöglichkeiten

Die Aufstiegsmöglichkeiten sind bei der Personalbeschaffung und -erhaltung ebenfalls von grosser Wichtigkeit. Dank dem starken Wachstum und dem dadurch bedingten hohen Personalbedarf verzeichnen die Grossbanken diesbezüglich gegenüber den anderen Bankengruppen einen wesentlichen Konkurrenzvorteil. In den Gruppen der Kantonalbanken sowie der Regionalbanken und Sparkassen dagegen weisen die Institute je nach Wachstum und Geschäftscharakter ziemlich unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten auf. Vor allem die wesentlich im kommerziellen Geschäft tätigen Banken bieten dank ihrem steigenden Personalbedarf ebenfalls gute Beförderungschancen.

In der Gruppe der ausländisch beherrschten Banken beruht die Beförderungspolitik vermehrt auf dem Leistungsprinzip und verspricht demzufolge für leistungsfähige Angestellte vergleichsweise raschere Aufstiegsmöglichkeiten. Andererseits werden Mitarbeiter bei unbefriedigender Leistung auch kurzfristig abgesetzt oder entlassen.

51 Siehe: 3.2.2.6.

3.2.3.4.5. Uebrige personalpolitische Instrumente

Die betriebliche Sozialpolitik und die Vergünstigungen weisen eine grosse Vielfalt auf; dies ermöglicht es den einzelnen Instituten, auch bei relativ schmalem Spielraum in der Entlöhnung stets neue und attraktivere Anstellungsverhältnisse zu schaffen. Besonders weitgehend sind die diesbezüglichen Leistungen der Grossbanken.

Die Betriebsklimapflege strebt eine positive Einstellung des Personals zur Arbeit, zur Organisation der Bank sowie ein gutes Einvernehmen mit den Vorgesetzten, Mitarbeitern und Untergebenen an. Je nach der Konstellation dieser Komponenten ist das Betriebsklima unabhängig von der Grösse und dem Geschäftscharakter oder der Zugehörigkeit zu einer Bankengruppe von Institut zu Institut verschieden. Das Betriebsklima eignet sich deshalb nicht als Faktor zur Bestimmung der Konkurrenzfähigkeit bestimmter Bankengruppen im Personalsektor.

Der Werbung kommt bei der Personalbeschaffung eine wichtige Bedeutung zu. Vor allem Stelleninserate werden von den Arbeitnehmern im allgemeinen stark beachtet; ihre Werbewirksamkeit kann als recht hoch bezeichnet werden. Daneben werden jedoch auch Broschüren, Veranstaltungen, Vorträge, kollektive Bankbesuche von Schulklassen und Studenten, Wettbewerbe usw. eingesetzt. Aus naheliegenden Gründen wird die Personalwerbung von den Grossbanken und den jüngeren ausländisch beherrschten Banken besonders intensiv betrieben. Die früher sehr angesehenen Berufe im Bankgewerbe vermögen heute kein besonderes Berufs- und Sozialprestige mehr zu erwecken.[52] Diese Erscheinung lässt sich erstens dadurch erklären, dass infolge der Rationalisierung und Automatisierung ein wesentlicher Teil der Tätigkeiten Routinearbeiten geworden sind, und zweitens, dass die Banken in ihrem Streben nach Sicherheit allgemein als konservativ und statisch betrachtet werden. Das Image des einzelnen Institutes spielt deshalb bei der Personalbeschaffung eine ausschlaggebende Rolle. Hat eine Bank ein verhältnismässig ungünstiges Image, so kommt es oft gar nicht zu einer ersten Kontaktaufnahme, da von den allgemeinen Vorstellungen leicht auf das Betriebsklima, die Beförderungspolitik, die Entlöhnung usw. geschlossen wird.

Zwar ergibt sich das betreffende Image unter anderem auch aus dem Einsatz der personalpolitischen Instrumente; ob und inwieweit dieses jedoch dem effektiven Einsatz der Instrumente entspricht, hängt weitgehend von der Informationspolitik ab.

3.2.4. Gruppenkonkurrenz

3.2.4.1. Konkurrenz zwischen den Bankengruppen

Die Konkurrenz zwischen den einzelnen Bankengruppen hat in den letzten Jahren aufgrund der beschriebenen absatzpolitischen Aktivitäten und unternehmungsinternen Massnahmen wesentlich an Intensität zugenommen.

Die zunehmende Universalität und der damit verbundene Rückgang der funktionellen Arbeitsteilung führt mehr und mehr zu einer stärkeren leistungsmässigen Auseinandersetzung. Vor allem die Aufnahme des Sparkassen- und Hypothekargeschäftes durch die Grossbanken einerseits und die Intensivierung des kommerziellen Geschäftes durch die Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen andererseits, ergeben einen ver-

52 Steffen H., a.a.O., S. 21.

stärkten Wettbewerb. Weiter hat der Ausbau des Bankstellennetzes eine Zunahme der Bankendichte und damit ein vermehrtes Uebereinandergreifen der örtlichen Geschäftskreise zur Folge. Insbesondere die räumliche Diversifikation der Grossbanken bewirkt im Zusammenhang mit ihrer intensiven absatzpolitischen Aktivität eine schärfere Konkurrenz; vor allem die Regionalbanken und Sparkassen sehen sich mit der Eröffnung von Bankstellen durch Grossbanken in ihrem Einzugsgebiet härteren Wettbewerbsbedingungen gegenübergestellt.

Immerhin sollte die Bedeutung der Konkurrenz zwischen den Bankengruppen trotz den gegenseitigen Ueberlappungen im sachlichen und örtlichen Geschäftskreis nicht überbewertet werden, da sich ihre Marktpartnerkreise bezüglich Struktur, Bedürfnisse, Markttransparenz und Präferenzen voneinander unterscheiden. Die von den einzelnen Gruppen mit denselben Bankleistungen angesprochenen Marktpartnerkreise decken sich demzufolge nur teilweise.

Die Konkurrenz zwischen den ausländisch beherrschten Banken und den schweizerischen Instituten beschränkt sich - infolge der relativ geringen Bedeutung des Inlandgeschäftes bei den erstgenannten - praktisch auf die Auseinandersetzung mit den Grossbanken im ausländischen Grosskundengeschäft. Immerhin ist das Inlandgeschäft der ausländisch beherrschten Banken, aufgrund ihrer Konzentration in einigen wenigen Städten, für die an den betreffenden Orten tätigen Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen dennoch mehr oder weniger stark spürbar. Der Wettbewerb zwischen den Grossbanken und den ausländisch beherrschten Banken bezieht sich vor allem auf das internationale Geldmarkt- und Emissionsgeschäft, das Treuhandgeschäft, den Devisen- und Goldhandel sowie die internationale Wertschriften- und Vermögensverwaltung. Er hat im Zusammenhang mit dem starken Wachstum des Auslandgeschäftes indirekt auch eine Verschärfung der Konkurrenz im Inlandgeschäft zur Folge, da die Grossbanken bestrebt sind, ein bestimmtes Gleichgewicht zwischen dem Inland- und Auslandgeschäft zu erhalten.

Die zunehmende Konkurrenz zwischen den Bankengruppen zwingt die Regionalbanken und Sparkassen zu vermehrter Zusammenarbeit. Sie sehen sich durch die Verstärkung der absatzpolitischen Aktivität der anderen Bankengruppen in ihrer Wettbewerbsposition bedroht. Einen ersten wichtigen Schritt zur Hebung ihrer Konkurrenzfähigkeit stellt der Zusammenschluss auf gesamtschweizerischer Ebene im "Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen" dar.

3.2.4.2. Konkurrenz innerhalb der einzelnen Bankengruppen

3.2.4.2.1. Konkurrenz zwischen den Grossbanken

Die Konkurrenz zwischen den Grossbanken ist aufgrund der weitgehend gleichgerichteten Geschäftsinteressen besonders intensiv. Diese Institute entsprechen in stärkstem Masse dem Typus der Universalbank und weisen demzufolge in ihrer absatzpolitischen Aktivität geringere Unterschiede auf als die anderen Gruppen. Dadurch besteht zwischen den Grossbanken - vor allem den drei Handelsgrossbanken - in den meisten Geschäftssparten eine starke leistungsmässige Auseinandersetzung. Die Konkurrenzierung von Nicht-Grossbanken erfolgt selten gezielt, sondern stellt oft eine Nebenerscheinung des Wettbewerbs der Grossbanken unter sich dar.

Einen wesentlichen Konkurrenzfaktor zwischen den Grossbanken bildet die gleichartige örtliche Verteilung des Bankstellennetzes. Da sich der Standort ihrer Bankstellen in erster Linie auf Orte mit über 10'000 Einwohnern konzentriert, sind an den betreffenden Orten vielmals mehrere Grossbanken gleichzeitig vertreten; [53] nur 28,8 Prozent ihrer Bankstellen stehen in diesem Sinne nicht in direkter Konkurrenz, wogegen sich 49,9 Prozent an Domizilplätzen von zwei oder sogar drei weiteren Grossbanken befinden. [54] Viele Gründungen erfolgen weniger in Erwartung einer Geschäftsausdehnung als vielmehr aus Konkurrenzgründen. Analoge Feststellungen können bezüglich der übrigen absatzpolitischen Instrumente, insbesondere des Sortimentes und des Kundendienstes, gemacht werden.

3.2.4.2.2. Konkurrenz zwischen den Kantonalbanken

Innerhalb der Gruppe der Kantonalbanken findet praktisch keine Konkurrenz statt, da mit der Beschränkung des Tätigkeitsgebietes auf die einzelnen Kantone eine gegenseitige örtliche Abgrenzung der Interessenbereiche besteht. Zwar haben wir in den Kantonen Bern, Waadt und Genf je zwei Kantonalbanken, welche jedoch einen mehr oder weniger unterschiedlichen Geschäftscharakter aufweisen.

3.2.4.2.3. Konkurrenz zwischen den Regionalbanken und Sparkassen

Die Begrenztheit des örtlichen Geschäftskreises der betrachteten Institute hat zur Folge, dass die Wettbewerbsverhältnisse auf den verschiedenen Bankplätzen recht unterschiedlich sind. Je nach Standort und Einzugsgebiet steht eine Regionalbank oder Sparkasse praktisch mit keiner oder aber gleich mit mehreren Instituten derselben Gruppe in Konkurrenz. Im allgemeinen ist festzustellen, dass die leistungsmässige Auseinandersetzung zwischen den Regionalbanken und Sparkassen in grösseren Orten relativ stark ist, da hier meist mehrere dieser Institute tätig sind. Vor allem in den Kantonen Bern, Basel-Stadt, Luzern und St. Gallen besteht ein intensiver Konkurrenzkampf, da sich die örtlichen und sachlichen Geschäftskreise der betreffenden Banken stark und mehrfach überschneiden.

Für die Stärke der Konkurrenz sind die persönlichen Beziehungen zwischen den betreffenden Bankleitern nicht unwesentlich. Gute solche Beziehungen haben meistens eine Beschränkung des Wettbewerbs auf ein gesundes Mass zur Folge und bilden eine wichtige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit.

3.2.4.2.4. Konkurrenz zwischen den ausländisch beherrschten Banken

Die Konkurrenz zwischen den ausländisch beherrschten Banken nimmt sich infolge der unterschiedlichen Zielsetzungen sowie den verschiedenen örtlichen und sachlichen Geschäftskreisen verhältnismässig gering aus.

Zwischen den Instituten ausländischer Finanzgesellschaften beschränkt sie sich praktisch auf die Beschaffung von billigen Passivgeldern im Inland.

In Bezug auf den Wettbewerb unter den Filialen oder Tochtergesellschaften ausländischer Grossbanken müssen wir zwischen dem Inland- und Auslandgeschäft unterscheiden. Im Inlandgeschäft überschneiden sich die Interessenbereiche der betreffenden Ban-

53 Vgl. Schlechthaupt W.D., Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Basel, Freiburg i.Br. 1971, S. 37.

54 ebenda, S. 36.

ken hauptsächlich im Devisen- und Depotgeschäft. Die Institute sind in erster Linie bestrebt, Tochterfirmen von Unternehmungen, welche bereits im Mutterland mit ihnen in Verbindung stehen, ebenfalls als Kunden zu gewinnen. Private Marktpartner werden praktisch nur von den ehemals schweizerischen Banken umworben, weshalb die entsprechende Konkurrenz als unbedeutend betrachtet werden kann.

Da sich die Interessen beim Auslandgeschäft vor allem auf das Mutterland konzentrieren, stehen diesbezüglich nur wenige Banken miteinander in Konkurrenz. Aber auch zwischen diesen besteht infolge ihres unterschiedlichen Charakters als Geschäfts- oder Depositenbanken sowie aufgrund der verschiedenen Zielgruppen kein wesentlicher Interessenkonflikt.

Die stärkste Konkurrenz innerhalb der Gruppe der ausländisch beherrschten Banken ist zwischen den amerikanischen Depositenbanken vorhanden.

3.2.5. Die minimale und die optimale Bankgrösse

Die minimale und die optimale Bankgrösse weisen im schweizerischen Bankgewerbe je nach Geschäftsstruktur der betrachteten Institute eine mehr oder weniger steigende Tendenz auf. Der stärkste Impuls geht dabei vom Wirtschaftswachstum und den dadurch erhöhten Anforderungen der Marktpartner an die Leistungsfähigkeit der Banken aus.

Im Sparkassen- und Hypothekargeschäft führen die steigenden Anforderungen nicht unbedingt zu einer entsprechenden Vergrösserung der minimalen Bankgrösse, da die entsprechenden Geschäfte wenig arbeitsintensiv sind und nur eine einfache Organisation erfordern.

Im kommerziellen und indifferenten Geschäft hingegen führen - aufgrund der hohen Arbeitsintensität der Geschäftsabwicklung - die sinkende Selbstfinanzierungskraft und die Konzentration der Unternehmungen zu einer Steigerung der minimalen Bankgrösse. Um ihre Wettbewerbsposition zu erhalten, müssen die Institute ihre technisch-organisatorische Leistungsfähigkeit in demselben Masse erhöhen wie die Bedürfnisse der wachsenden Unternehmungen zunehmen. Die mit dem Geschäftsumfang überproportional steigenden Verwaltungskosten im Handelsbankgeschäft - insbesondere der steigende Anteil der Personalkosten - stellen jedoch für die Bankgrösse einen limitierenden Faktor dar.

Auch die mit dem Wohlstand ansteigenden Bedürfnisse der privaten Haushalte bewirken steigende Bankgrössen. Wie wir bereits festgestellt haben,[55] erweist sich das Massengeschäft infolge der relativ hohen beschäftigungsunabhängigen Kosten erst von einem bestimmten Geschäftsumfang an als rentabel. Weiter erfordern die erhöhte Universalität und der Ausbau des Bankstellennetzes grosse Kapazitäten. Die im Zusammenhang mit dem Privatgeschäft zunehmende Bedeutung des Kundendienstes, insbesondere der Beratung und der Information, sowie die höheren Werbeausgaben und die vermehrte Notwendigkeit der externen Informationsbeschaffung, bewirken ebenfalls eine Steigerung der minimalen Bankgrösse.

55 Siehe: 3.2.2.3.5.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Kräfte in Richtung steigender Bankgrösse bei Instituten mit ausgeprägtem Handelsbankcharakter und intensiver Betätigung im Massengeschäft wesentlich stärker sind als bei reinen Spar- und Hypothekarbanken. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Möglichkeit der Zusammenarbeit auf vielen Gebieten (Kreditgewährung, Sortimentspolitik, Kundendienst, Werbung, Personalschulung, Marktforschung, Datenverarbeitung usw.), trotz steigender minimaler Bankgrösse die weitere Existenz kleiner Institute gewährleistet.

3.2.6. Bedeutung der endogenen Faktoren

3.2.6.1. Vorgehen

In einer Umfrage bei einigen Banken aus allen vier Gruppen versuchten wir, die Bedeutung der absatzpolitischen Instrumente sowie der unternehmungsinternen Massnahmen in der wettbewerbsmässigen Auseinandersetzung festzustellen. Von den befragten Instituten waren die einzelnen Faktoren je nach ihrer Bedeutung mit einem bis maximal zehn Punkten zu bewerten.

Obwohl unsere Ergebnisse keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben können und wir uns der Problematik dieser Gewichtung sowie der Tatsache, dass eine solche bei den meisten Banken nicht explizit vorgenommen wird, bewusst sind, glauben wir dennoch, in dieser Weise eine einigermassen wirklichkeitsgetreue Rangliste in Bezug auf die Bedeutung der endogenen Faktoren im Konkurrenzkampf zu erhalten. Die Bewertung durch die einzelnen Bankengruppen ermöglicht überdies die Feststellung grundsätzlicher Unterschiede zwischen den verschiedenen Absatzpolitiken. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Bedeutung der einzelnen Faktoren laufend verändert, so dass den entsprechenden Ergebnissen nur eine kurz- bis mittelfristige Gültigkeit zukommt. Wiederholte analoge Umfragen in bestimmten Zeitabständen könnten über die Stärke und Richtung der Gewichtsverschiebungen Aufschluss geben.

Unter anderem haben wir versucht, das Verhältnis der Bedeutung des absatzpolitischen Instrumentariums zu derjenigen der unternehmungsinternen Massnahmen festzustellen. Die Antworten zeigten jedoch, dass dieses je nach den speziellen Wettbewerbsbedingungen der einzelnen Banken sehr unterschiedlich beurteilt wird und dass zwischen den Bankengruppen keine signifikanten Unterschiede bestehen. Insgesamt wurden beide Faktorengruppen als ungefähr gleich wichtig beurteilt.

Tabelle 25: Bedeutung der Absatzinstrumente für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen

	Grossbanken (1)		Kantonalbanken (2)		Regionalbanken und Sparkassen (3)		ausländisch beherrschte Banken (4)		Total [1] (5)	
	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang
Qualität der Leistung	9,0	1	8,8	2	9,3	1	7,5	1	8,6	1
Kundendienst	8,5	2	9,0	1	8,0	2	5,5	6	7,8	2
Sales Promotion	8,5	2	7,8	5	7,0	3	7,5	1	7,7	3
Public Relations	8,5	2	7,8	5	5,7	5	7,0	3	7,3	4
Werbung	8,0	5	8,3	3	5,0	7	6,5	4	6,9	5
Sortimentspolitik	6,0	7	7,0	7	6,7	4	6,5	4	6,6	6
Bankstellenpolitik	6,5	6	8,0	4	5,7	5	2,0	8	5,6	7
Preispolitik	4,0	8	7,0	7	3,3	8	5,5	6	5,0	8

1) Durchschnitt von Kolonne (1) bis Kolonne (4)

2) Minimal 1 Punkt, maximal 10 Punkte

Der Qualität der Leistungserstellung wird innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums eindeutig die grösste Bedeutung zugeschrieben. Dagegen wird die Sortimentspolitik - trotz starker Aktivität in den letzten Jahren - vor allem von den Grossbanken und Kantonalbanken verhältnismässig tief bewertet. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass sich die Qualität der Leistungen infolge der starken Auslastung der personellen und technisch-organisatorischen Kapazitäten verschlechtert hat.

Bei den inländischen Banken folgt der Kundendienst bereits auf dem zweiten Rang. Erstaunlicherweise wird dieses Instrument von den erfassten ausländischen Instituten trotz - oder vielleicht gerade infolge - ihrer diesbezüglichen Stärke relativ niedrig bewertet.

Ebenfalls etwas unerwartet erscheint die Beurteilung der Bankstellenpolitik, wobei jedoch hier vor allem die äusserst niedrige Bewertung der ausländisch beherrschten Banken ins Gewicht fällt. Teilweise mag damit zum Ausdruck kommen, dass die Banken in zunehmendem Masse der Ansicht sind, dass das schweizerische Bankstellennetz einen gewissen Sättigungsgrad erreicht habe. Weiter können auch psychologische Gründe zu einer gewissen Unterbewertung Anlass gegeben haben.

Der Sales Promotion und den Public Relations werden von den ausländisch beherrschten Banken und den Grossbanken eine recht starke Bedeutung beigemessen, wogegen die beiden anderen Bankengruppen, insbesondere die Kantonalbanken, diesen Instrumenten eine untergeordnete Rolle zuschreiben. Auch die Werbung wird unterschiedlich bewertet, nimmt sie doch bei den Kantonalbanken den dritten und bei den Regionalbanken den siebenten Rang ein.

Die Preispolitik setzen erwartungsgemäss alle Gruppen, mit Ausnahme der ausländisch beherrschten Banken, auf den letzten Rang.

3.2.6.3. Bedeutung der unternehmungsinternen Massnahmen

Hier soll die sich vor allem auf unternehmungsinterne Massnahmen beziehende Zusammenarbeit zwischen den Banken in die Betrachtung einbezogen werden.

Tabelle 26: Bedeutung der unternehmungsinternen Massnahmen für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen

	Grossbanken (1)		Kantonalbanken (2)		Regionalbanken und Sparkassen (3)		ausländisch beherrschte Banken (4)		Total [1] (5)	
	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang	Pkte.[2]	Rang
Personalpolitik	10,0	1	9,0	1	7,3	3	8,5	1	8,7	1
Organisation	9,0	3	8,8	2	8,3	1	8,0	2	8,5	2
Rationalisierung	9,5	2	8,5	3	7,7	2	8,0	2	8,4	3
Information	6,0	4	6,0	5	4,3	5	4,0	4	5,1	4
Zusammenarbeit	1,5	5	7,8	4	6,3	4	3,0	5	4,7	5

1) Durchschnitt von Kolonne (1) bis (4)

2) Minimal 1 Punkt, maximal 10 Punkte

Unsere Ergebnisse in Tabelle 26 zeigen, dass zwischen den Bankengruppen keine wesentlichen Unterschiede in der Bewertung der Personalpolitik, Organisation und Rationalisierung bestehen. Einzig erwähnenswert ist, dass die Regionalbanken und Sparkassen der Personalpolitik - infolge ihres geringeren Personalbedarfs - verhältnismässig wenig, der Anpassung der Organisation an die veränderten Marktverhältnisse jedoch vergleichsweise viel Bedeutung beimessen.

Die Informationsbeschaffung und Zusammenarbeit folgen in ihrer wettbewerbsrelevanten Bedeutung den übrigen unternehmungsinternen Massnahmen mit deutlichem Abstand. Doch wird die Möglichkeit der Stärkung der Wettbewerbsposition durch Zusammenarbeit von den Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen verständlicherweise deutlich höher bewertet als von den anderen Bankengruppen.

3.3. Zusammenfassende Beurteilung der Bedeutung der exogenen und endogenen Faktoren für die Wettbewerbsposition der einzelnen Bankengruppen

3.3.1. Die Grossbanken

3.3.1.1. Exogene Faktoren

3.3.1.1.1. Besondere Stärken der Grossbanken

Die Bedeutung auf dem Geld- und Kapitalmarkt, die besonders starke Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung sowie die Struktur ihrer Marktpartner stellen die besonderen Stärken der Grossbanken in Bezug auf die exogenen Faktoren dar.

Das Wachstum des kurzfristigen internationalen Geldverkehrs sowie der Anstieg der Emissionsvolumen auf dem inländischen Kapitalmarkt und am Eurokapitalmarkt führen, angesichts der dominierenden Stellung der Grossbanken in den betreffenden Geschäftssparten, zu einer Stärkung ihrer Ertragskraft.

Durch das anhaltende Wirtschaftswachstum und den steigenden Wohlstand werden sie ebenfalls besonders begünstigt. Die vermehrte Investitionstätigkeit, das Sinken der Selbstfinanzierungsquote und die Unternehmungskonzentration haben eine Ausdehnung ihres kommerziellen Geschäftes zur Folge. Weiter werden sie aufgrund ihrer Präsenz in vorwiegend grösseren Orten durch die überdurchschnittliche Zunahme der Bevölkerung in städtischen Gebieten bevorteilt. Einen ihrer wichtigsten konkurrenzstärkenden Faktoren stellt jedoch die wachsende güter- und dienstleistungsmässige sowie finanzielle Verflechtung der Schweiz mit dem Ausland dar.

Die starke Stellung in den Kreisen der grösseren Unternehmungen und privaten Haushalte der oberen Einkommens- und Vermögensklassen sind für ihr überdurchschnittliches Wachstum ebenfalls massgebend, da die betreffenden Marktpartner ganz besonders am Wirtschaftswachstum teilhaben. Andererseits weisen die Grossbanken auch im sogenannten Massengeschäft eine überdurchschnittliche Stärke auf, da sie die Voraussetzungen zu einer rentablen Betätigung in dieser Geschäftssparte weitgehend erfüllen.

3.3.1.1.2. Besondere Schwächen der Grossbanken

Ihre Wettbewerbsposition wird vor allem durch das Notenbankinstrumentarium und die Arbeitsmarktlage sowie durch diejenigen Merkmale der Marktpartner geschwächt, welche eine unbewegliche Nachfrage und damit eine strukturerhaltende Wirkung zur Folge haben.

Im Rahmen des Notenbankinstrumentariums wird die Wettbewerbsposition der Grossbanken in erster Linie durch die Kreditbegrenzung, welche das Wachstum ihrer inländischen Kredite besonders stark bremst, durch die Mindestreserven, welche ihre Passivgelder überdurchschnittlich betreffen und durch die Swapsatzpolitik, mit welcher in Zeiten geringer Liquidität ihre Möglichkeiten der Auslandanlage eingeschränkt werden können, beeinträchtigt.

Der ausgetrocknete Arbeitsmarkt stellt sie vor grosse Probleme, da sie aufgrund ihres schnellen Wachstums den höchsten Bedarf an zusätzlichem Personal aufweisen. Ueberdies machen sich die steigenden Löhne bei den Grossbanken am stärksten bemerkbar, da ihre Personalkosten im Vergleich zu den anderen Bankengruppen den grössten Anteil an den Gesamtausgaben ausmachen.

Die Grossbanken weisen, abgesehen von den ausländisch beherrschten Banken, bei der Bevölkerung den kleinsten Bekanntheitsgrad auf. Da die kleinen und mittleren Unternehmungen sowie die privaten Haushalte der unteren Einkommens- und Vermögensklassen über eine relativ geringe Markttransparenz verfügen und sie die Wahl ihrer Bankverbindung gewohnheits- oder routinemässig vornehmen sowie Präferenzen aufweisen, kann die intensive absatzpolitische Aktivität der betrachteten Institute nur einen beschränkten Absatzeffekt erzielen. Sie nehmen demzufolge in den betreffenden Marktpartnerkreisen eine verhältnismässig schwache Stellung ein.

3.3.1.2. Endogene Faktoren

3.3.1.2.1. Besondere Stärken der Grossbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

In der Absatzpolitik liegt ihre Stärke vor allem in der weitgehenden Ausrichtung auf den Markt.

Den differenzierten und hohen Ansprüchen ihrer Marktpartner entsprechend, betreiben sie eine sehr aktive Sortimentspolitik; dank ihrer ausgesprochenen Universalität vermögen sie den Bedürfnissen sämtlicher Marktpartnerkreise zu entsprechen. Im Zusammenhang mit dem Sortiment ist auch der Kundendienst weit ausgebaut; vor allem auf dem Gebiet der Beratung und Information sowie in der Vermittlung von Geschäftsbeziehungen sind die Grossbanken unter den schweizerischen Instituten führend. Der intensive Ausbau des Bankstellennetzes dient vor allem der Förderung des Privatgeschäftes und konzentriert sich auf Städte und ihre Umgebung sowie auf bekannte Fremdenorte. Im Vergleich zu den übrigen Bankengruppen sind die Bankstellen der Grossbanken wesentlich grösser und leistungsfähiger, so dass sie den Anforderungen der meisten Marktpartner zu entsprechen vermögen.

In Bezug auf die Zinsen weisen sie einen Kostenvorteil auf, da sie - abgesehen von den Kantonalbanken, welche infolge der Staatsgarantie diesbezüglich eine Sonderstellung einnehmen - aufgrund des kleineren Anlagerisikos ihre Fremdmittel zu günstigeren Bedingungen beschaffen können als die übrigen Banken. Deshalb verfügen sie im Zusammenhang mit den durch Vereinbarungen weitgehend festgelegten Aktivzinsen über eine etwas höhere Zinsmarge.

Auch in der Absatzwerbung liegen die Grossbanken gegenüber den anderen Bankengruppen kostenmässig günstiger, indem ihre entsprechenden Ausgaben von einem grösseren Geschäftsvolumen getragen werden. Weiter zeichnet sich ihre Absatzwerbung durch besondere Einheitlichkeit und Stetigkeit in der Argumentation sowie in der Gestaltung aus.

Praktisch schenken lediglich die Grossbanken der persönlichen Sales Promotion besondere Beachtung: ihre Mitarbeiter, welche häufig mit Kunden in Kontakt stehen, werden in Verkaufspolitik und -psychologie regelmässig geschult.

Obwohl wir festgestellt haben, dass die Eingriffe in die Willensbildung der Marktpartner im schweizerischen Bankgewerbe unbedeutend sind, ist dennoch zu bemerken, dass ein solcher Einfluss vorwiegend durch die Grossbanken erfolgen und damit ihre Wettbewerbsposition verstärken kann.

3.3.1.2.2. Besondere Schwächen der Grossbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Ihre Konkurrenznachteile ergeben sich vorwiegend aus der Erweiterung des Sortimentes und des Kundendienstes sowie dem Ausbau des Bankstellennetzes. In erster Linie ist dadurch ein Rückgang der Qualität der Leistungserstellung bedingt, da die organisatorischen Kapazitäten durch die sachliche und örtliche Diversifikation stark angespannt sind. Ueberdies führen diese absatzpolitischen Aktivitäten zu einer erhöhten Komplexität der Organisations- und Führungsprobleme, welche sich in einem wachsenden Verwaltungsapparat und hohen Verwaltungskosten niederschlagen. Aber auch das Image der Grossbanken wird dadurch negativ beeinflusst: da ihre Tätigkeit und Funktion aufgrund ihrer Grösse und Universalität für den Aussenstehenden schlecht erfasst werden können, gelten sie als unpopulär. Die verhältnismässig intensive Oeffentlichkeitsarbeit hat deshalb vor allem den Zweck der Verbesserung des Image durch Selbstdarstellung.

Als indirekter Konkurrenznachteil sind die Vereinbarungen im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung über den Verzicht auf Kundenbesuche und damit auf eine Aussenorganisation sowie der Verzicht auf Fernsehwerbung zu bewerten.

Ein uneingeschränkter Einsatz dieser Mittel würde mit grosser Wahrscheinlichkeit zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition der Grossbanken führen.

3.3.1.2.3. Besondere Stärken der Grossbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Ihre diesbezüglichen Stärken liegen in der Personalpolitik und Informationsbeschaffung sowie bis zu einem gewissen Grade in der Rationalisierung.

Die Erhöhung des Personalbestandes bildet eine wichtige Voraussetzung für das Wachstum der Grossbanken. Ihre intensiven Bemühungen in der Personalpolitik, insbesondere die weitgehende Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen, die vielen Aufstiegsmöglichkeiten, die intensive Werbung sowie die stark ausgebaute betriebliche Sozialpolitik, verleihen ihnen gegenüber den anderen schweizerischen Instituten einen Konkurrenzvorteil in der Personalbeschaffung und -erhaltung.

Der Informationsvorteil stellt zugleich einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar, indem er einen gezielten, marktgerechten Einsatz der Absatzinstrumente und eine höhere Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit ermöglicht.

Das grosse Geschäftsvolumen und die starke Spezialisierung der Organisation nach Verrichtungen erfüllen in besonderem Masse die Voraussetzungen für die Substitution von Arbeit durch Kapital. Die Mechanisierung und Automatisierung ermöglichen eine

Geschäftsausdehnung ohne wesentliche Steigerung der Gesamtkosten, da die beschäftigungsvariablen Kosten verhältnismässig gering sind. Die Rationalisierung führt in den Grossbanken zu einer relativen Senkung der Verwaltungskosten und stellt einen wichtigen Impuls für die Verbesserung, Vereinfachung und Generalisierung der Organisation dar.

Weiter sind sie den Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen im administrativ-organisatorischen Bereich, auf den Gebieten der Planung, Anordnung und Kontrolle sowie in der Verwendung von Datenverarbeitung und Operations Research-Methoden als Führungsinstrument überlegen.

3.3.1.2.4. Besondere Schwächen der Grossbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Infolge ihrer Universalität, der Grösse und dem ausgedehnten Bankstellennetz weisen sie die relativ höchsten Verwaltungskosten aller Bankengruppen auf. Gemessen an der Bilanzsumme sind diese doppelt so hoch wie diejenigen der Sparkassen, Kantonalbanken und Bodenkreditinstitute. Die starken Anstrengungen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, die weitgehende Rationalisierung durch Automatisierung und die intensive Zusammenarbeit zwischen den Grossbanken bezüglich den organisatorischen Problemen bewirken jedoch in den letzten Jahren gegenüber den anderen Bankengruppen ein geringeres Ansteigen der Verwaltungskosten.

Ein wesentlicher Nachteil stellt ebenfalls die aufgrund der weitgehenden Substitution von Arbeit durch Kapital bedingte hohe Kapitalintensität der Grossbanken dar. Diese hat eine verhältnismässig geringere Beweglichkeit sowie Anpassungsfähigkeit und damit eine stärkere Empfindlichkeit auf Beschäftigungsrückgänge zur Folge.

3.3.1.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Grossbanken

Ihre Wettbewerbsposition hängt in besonderem Masse von der Entwicklung der exogenen Faktoren ab. Während sich diejenigen, welche eine besondere Stärke (Geld- und Kapitalmarkt, Wirtschaftswachstum, Unternehmungskonzentration, Aussenwirtschaftsverflechtung usw.) mit grosser Wahrscheinlichkeit weiterhin positiv entwickeln werden, ist bezüglich der konkurrenzschwächenden exogenen Faktoren teilweise eine rückläufige Bedeutung zu erwarten. Die Kreditbegrenzung - die für die Grossbanken stärkste notenbankpolitische Wachstumsbremse - wird voraussichtlich aufgrund ihrer zeitlichen Befristung Ende Juli 1972 wegfallen. Weiter nimmt die Unbeweglichkeit der Nachfrage kleiner und mittlerer Unternehmungen sowie der privaten Haushalte unterer und mittlerer Einkommens- und Vermögensklassen infolge ihrer steigenden Bedürfnisse nach Bankleistungen sowie der intensiven Oeffentlichkeitsarbeit und Werbung tendenziell ab; demnach ist mit einem zunehmenden Erfolg des marketingmässigen Einsatzes der Absatzinstrumente zu rechnen. Da sich die Lage am Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit kaum normalisieren wird, bleibt der Personalsektor weiterhin der wichtigste Engpass für das weitere Wachstum der Grossbanken. Die intensive Mechanisierung und Automatisierung vermag diese Situation nicht grundlegend zu ändern, sondern ermöglicht die Bewältigung der wachsenden Geschäftsvolumen ohne entsprechend steigenden Personalbedarf. Die betrachteten Institute werden auch in Zukunft ihre stärksten Wachstumsimpulse vom Auslandgeschäft erhalten. Aber gleichzeitig wird die Konkurrenz in dieser Geschäftssparte - infolge der zunehmenden Bedeutung der ausländisch beherrschten Banken sowie der Bildung von internationalen Bankengruppen - an Intensität zuneh-

men. Trotzdem werden die Grossbanken dank ihrer Leistungsfähigkeit sowie den Vorteilen des Finanzplatzes Schweiz ihre diesbezüglich starke Stellung voraussichtlich weiterhin aufrechterhalten können.

Im inländischen kommerziellen und indifferenten Geschäft werden sie auch zukünftig eine dominierende Position einnehmen. Ueberdies ist mit einem wachsenden Marktanteil in den unteren und mittleren Einkommensklassen der privaten Haushalte aufgrund der intensiven Betätigung im Massengeschäft zu rechnen.

Die Grossbanken werden somit bei erwartungsgemässer Entwicklung der massgebenden exogenen Faktoren weiterhin überdurchschnittliche Wachstumsraten aufweisen, welche eine Verstärkung ihrer Wettbewerbsposition ermöglichen. Ob das Wachstum des Geschäftsvolumens jedoch auch von einer entsprechenden Gewinnzunahme begleitet wird, hängt vor allem davon ab, wieweit es den betreffenden Instituten gelingt, ihre Verwaltungskosten, insbesondere die Personal- und Bürokosten, in Schranken zu halten.

3.3.2. Die Kantonalbanken

3.3.2.1. Exogene Faktoren

3.3.2.1.1. Besondere Stärken der Kantonalbanken

Die Staatsgarantie stellt ihren wichtigsten Konkurrenzvorteil dar; insbesondere im Privatgeschäft wird ihre Wettbewerbsposition dadurch erheblich gestärkt. Als weiterer Vorteil gilt die durch den öffentlich-rechtlichen Charakter bedingte weitgehende Steuerfreiheit.

Gegenüber den Regionalbanken und Sparkassen stellt die grössere Bedeutung der Kantonalbanken am inländischen Emissionsmarkt angesichts dessen Entwicklung einen wesentlichen Konkurrenzvorteil dar.

Bezüglich der privaten Haushalte weisen die Kantonalbanken den höchsten Anteil an Bankverbindungen auf, wobei sie vor allem in den mittleren und unteren Einkommens- und Vermögensklassen eine starke Stellung einnehmen. Im Marktsegment der Unternehmungen verfügen sie hauptsächlich über Beziehungen zum kaufmännischen und gewerblichen Mittelstand. Die relative Unbeweglichkeit der Nachfrage dieser Kreise - infolge geringer Markttransparenz, Präferenzen und gewohnheits- oder routinemässiger Wahl der Bankverbindung - wirkt strukturerhaltend und sichert damit die Wettbewerbsposition der Kantonalbanken. Dazu trägt auch ihr Image bei, welches in der Bevölkerung eindeutig als das beste aller Bankengruppen verankert ist.

3.3.2.1.2. Besondere Schwächen der Kantonalbanken

Ihre Konkurrenznachteile stehen in engem Zusammenhang mit der Uebernahme wirtschaftspolitischer Aufgaben - insbesondere die Tiefhaltung der Hypothekarzinssätze - aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Charakters. [1]

Aus der Struktur ihrer Marktpartner ergibt sich gegenüber den Grossbanken ein Nachteil, indem ihre Kundschaft vergleichsweise weniger stark am wirtschaftlichen Wachstum teilhat: aufgrund der wirtschaftlichen Interdependenzen resultiert daraus ein geringeres Wachstum der Staatsinstitute.

1 Siehe: 3.1.1.3.

3.3.2.2. Endogene Faktoren

3.3.2.2.1. Besondere Stärken der Kantonalbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Ihre grösste Stärke innerhalb des Absatzinstrumentariums stellt das ausgedehnte Bankstellennetz dar. Angesichts der Bedeutung des Standortes für die Wahl einer Bankverbindung durch die privaten Haushalte gilt das Bankstellennetz der Kantonalbanken als ein massgeblicher Grund für ihre starke Stellung in Bezug auf diese Marktpartnerkreise.

Die Intensivierung des kommerziellen Geschäftes bildet eine wichtige Massnahme zur Steigerung ihrer Ertragskraft. Ueberdies wird dem Bedürfnis der privaten Haushalte, sämtliche Bankgeschäfte in einem einzigen Institut zu erledigen, Rechnung getragen. Zwar erreicht das Sortiment der Kantonalbanken nicht den von den Grossbanken erreichten Universalitätsgrad und die Erweiterung erfolgt nicht mit derselben Intensität, doch haben sie aufgrund der Struktur ihrer Marktpartner keineswegs ebenso differenzierte Bedürfnisse zu befriedigen. In analoger Weise gilt dasselbe für den Kundendienst, da dieser eng mit der Hauptleistung und somit dem Sortiment zusammenhängt.

Aufgrund der Staatsgarantie erhalten sie ihre Fremdmittel üblicherweise zu etwas günstigeren Zinsen als die anderen Institute, was einen gewissen Ausgleich ihrer durchschnittlich tieferen Zinsen im Hypothekargeschäft ermöglicht.

Dank des hohen Bekanntheitsgrades, dem guten Image und der Unterstützung des Mittelstandes sowie wirtschaftlich entwicklungsbedürftiger Gebiete, besteht in der Bevölkerung ein verhältnismässig grosses Vertrauen und Verständnis für die Funktion und Geschäftstätigkeit der Kantonalbanken. Damit rechtfertigt sich auch ihre im Vergleich zu den Grossbanken geringere Oeffentlichkeitsarbeit.

3.3.2.2.2. Besondere Schwächen der Kantonalbanken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Die relativ geringe Aktivität in Bezug auf die Verkaufsförderung und die Werbung stellt besonders gegenüber den Grossbanken einen Konkurrenznachteil dar; weiter besteht ein solcher auch hinsichtlich der Befriedigung der Bedürfnisse privater Haushalte der oberen Einkommens- und Vermögensklassen sowie grösserer Unternehmungen, wobei jedoch hier zwischen den einzelnen Instituten beträchtliche Unterschiede bestehen. Es ist ferner zu beachten, dass die Anzahl ihrer hauptamtlich geführten Bankstellen in den letzten Jahren weniger stark gewachsen ist als bei den Grossbanken, was längerfristig eine Schwächung ihrer Wettbewerbsposition im Privatgeschäft zur Folge haben könnte.

3.3.2.2.3. Besondere Stärken der Kantonalbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Hier sind vor allem ihre niedrigen Verwaltungskosten erwähnenswert. Dank der weitgehenden Steuerfreiheit weisen sie sowohl im Verhältnis zum Bruttogewinn als auch zur Bilanzsumme, abgesehen von den Sparkassen, die tiefsten Verwaltungskosten auf. Klammert man jedoch die Steuern davon aus, so verfügen die Kantonalbanken effektiv nur gegenüber den Grossbanken über einen Kostenvorteil. Zudem stiegen ihre Verwaltungskosten in den letzten Jahren - infolge der Intensivierung des kommerziellen Geschäftes und des kräftigen Wachstums - stärker als bei den Grossbanken.

Ihre intensive Betätigung im Privatgeschäft ermöglicht eine weitgehende Substitution von Arbeit durch Kapital. Besonders im Sparkassengeschäft haben sie die Rationalisierung durch den Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen weit vorangetrieben. Alle erfassten

Kantonalbanken leiten heute dieses Geschäft über eine Datenverarbeitungsanlage, wobei sämtliche Institute mit einer elektronischen Anlage bereits über ein Datenfernverarbeitungsnetz verfügen. Sie nehmen diesbezüglich im schweizerischen Bankgewerbe eine führende Stellung ein und sichern sich damit ihre Wettbewerbsposition im Sparkassengeschäft.

3.3.2.2.4. Besondere Schwächen der Kantonalbanken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Trotz der starken Stellung im Privatgeschäft, ist ihre Informationsbeschaffung vor allem auf dem Gebiet der primären Marktforschung weniger intensiv als bei den Grossbanken. Insbesondere die kleinen und mittleren Institute weisen einen Informationsnachteil auf, da die hohen Kosten der Marktforschung ihre finanziellen Möglichkeiten übersteigen. Sie haben jedoch die Vorteile der gemeinsamen Marktforschung bisher besser erkannt als die Regionalbanken und Sparkassen: über ein Drittel bezieht Informationen aus Untersuchungen, die in Zusammenarbeit mit anderen Instituten, meistens im Rahmen des Verbandes, durchgeführt worden waren.

3.3.2.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Kantonalbanken

Ihre zukünftige Wettbewerbsposition wird weitgehend durch die Stellung im Sparkassen- und Hypothekargeschäft bestimmt.

Aufgrund der weiterhin bedeutenden Wettbewerbsvorteile der Staatsgarantie, ihres gut ausgebauten Filialnetzes sowie der Leistungsverbesserung durch Automatisierung erscheint auch in Zukunft ihr Marktanteil im Sparkassengeschäft als gesichert. Zwar sind die Grossbanken in den letzten Jahren direkt ins Sparkassengeschäft eingestiegen, jedoch scheinen sie nicht die Absicht zu haben, den Kantonalbanken sowie Regionalbanken und Sparkassen ihre führende Stellung in dieser Geschäftssparte streitig zu machen. Eine gewisse Gefahr für die Entwicklung der Spargelder und damit implizite für das Wachstum der Kantonalbanken stellen allerdings die zahlreichen Anlagesparpläne der Grossbanken dar, welche auf die kleinen Sparer zugeschnitten sind. Bei zunehmender Geldentwertung und allgemein verstärktem Sachwertdenken könnte nämlich diese Anlageform zulasten der Spargelder wesentlich an Bedeutung gewinnen.

Im Hypothekargeschäft wird die zukünftige Stellung der Kantonalbanken von der direkten Aufnahme dieser Geschäftssparte durch die Grossbanken ebenfalls nicht ernstlich bedroht. Ihre grosse Erfahrung in den mit der Gewährung von Hypotheken verbundenen Problemen und ihre vergleichsweise günstigeren Konditionen werden ihnen auch in Zukunft einen grossen Marktanteil sichern. Ueberdies wird das Hypothekargeschäft von den Grossbanken weniger aus Interesse an der Geschäftssparte selbst betrieben, sondern eher aus folgenden Gründen: Verhinderung der Abwanderung kommerzieller Kunden zu anderen Instituten im Zusammenhang mit der Aufnahme von Hypothekardarlehen, stärkere Verankerung im Inlandgeschäft als Ausgleich zum stark expandierenden Auslandgeschäft und Verbesserung des Image angesichts der hohen aktuellen Bedeutung des Wohnungsbaus.

Im kommerziellen Bereich gewinnen sie indirekt eine stärkere Marktstellung, da sie in zunehmendem Masse die Gewährung von Hypotheken von der Zusicherung eines mehr oder weniger grossen Anteils am kommerziellen Geschäft abhängig machen. Sie können in dieser Weise den zugunsten der Grossbanken leicht rückläufigen Anteil am Sparkassen- und Hypothekargeschäft kompensieren.

Die Kantonalbanken werden, unter der Annahme, dass keine grundlegenden Aenderungen in der Konstellation der Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzlage erfolgen, auch in Zukunft ihre bisherige Wettbewerbsposition in den wichtigsten Tätigkeitsgebieten halten können, wobei sich jedoch tendenziell eine Gewichtsverlagerung vom Sparkassen- und Hypothekargeschäft auf das kommerzielle und indifferente Geschäft vollziehen wird.

3.3.3. Die Regionalbanken und Sparkassen

3.3.3.1. Exogene Faktoren

3.3.3.1.1. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen

Durch das bestehende Notenbankinstrumentarium werden die Regionalbanken und Sparkassen indirekt gestärkt, da die Anwendung der Kreditbegrenzung und der Haltung von Mindestreserven auf Institute mit mehr als 20 Millionen Franken Bilanzsumme beschränkt ist. Weiter hat die Kreditbegrenzung eine Strukturwandlung zu ihren Gunsten zur Folge, da die bewilligten Zuwachsraten ihr bisheriges Wachstum übersteigen. Sie konnten deshalb in den letzten zwei Jahren als einzige Bankengruppe die Zuwachsrate der inländischen Kredite erhöhen.[2]

Die Regionalbanken und Sparkassen weisen eine starke Stellung bei den unteren und mittleren Einkommensklassen der privaten Haushalte sowie den kleinen und mittleren Unternehmungen in Orten bis zu 10'000 Einwohnern auf. Zwei Drittel der Bevölkerung stufen sie demzufolge als Banken des "Kleinen Mannes" ein. Ueberdies sind die Regionalbanken und vor allem die Sparkassen stark in der Bevölkerung verankert, da viele ihrer Marktpartner zugleich Gesellschafter des Institutes sind. Die relativ unbewegliche Nachfrage dieser Kreise wirkt sich strukturerhaltend aus, so dass die betreffenden Institute trotz meist geringerer absatzpolitischer Aktivität ihre Wettbewerbsposition halten können.

3.3.3.1.2. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen

Durch die hauptsächliche Betätigung im Sparkassen- und Hypothekargeschäft und aufgrund der Struktur ihrer Marktpartner nehmen die Regionalbanken und Sparkassen in vergleichsweise geringem Masse am Wirtschaftswachstum teil. Ueberdies sind sie eher in ländlichen Gegenden vertreten, deren Anteil an der Gesamtbevölkerung infolge struktureller Verschiebungen abnimmt. Eine Ausnahme bilden die "Anderen Lokalbanken", welche dank der Intensivierung des kommerziellen Geschäftes in den letzten Jahren eine stark überdurchschnittliche Entwicklung - sowohl gemäss der Bilanzsumme als auch des Personalbestandes und des Bankstellennetzes - aufweisen.

Einen weiteren Konkurrenznachteil stellt ihre beschränkte Leistungsfähigkeit dar, da vor allem die wachsenden Anforderungen grösserer Unternehmungen vielfach ihre Möglichkeiten übersteigen. Aber auch die zur erfolgreichen Betätigung im Massengeschäft notwendigen Voraussetzungen[3] erfüllen sie oftmals nur ungenügend. Zwar können diese Schwächen durch eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen den betreffenden Instituten teilweise aufgehoben werden, was bisher jedoch nur in geringem Masse geschah. Im Rahmen des Regionalbankenverbandes soll nun diesem Gesichtspunkt wesentlich mehr Beachtung geschenkt werden.

Durch die eher sinkende Gewinnmarge im Hypothekargeschäft werden die Regionalbanken und Sparkassen, mit Ausnahme der "Anderen Lokalbanken", besonders stark betroffen. Weiter macht sich der Rückgang des Fremdmittelzuflusses infolge der Tiefhaltung der Zinssätze für Kassenobligationen bei steigendem Zinsniveau vor allem bei den Regionalbanken nachteilig bemerkbar.

2 Bankenstatistik 1970, S. 30.

3 Siehe: 3.1.5.2.3.

3.3.3.2. Endogene Faktoren

3.3.3.2.1. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Eine besondere Stärke stellt ihr vor allem in ländlichen Gegenden dichtes Bankstellennetz dar. Ohne die nebenamtlich geführten Bankstellen verfügen sie über das dichteste Netz aller Bankengruppen. In den letzten Jahren ist jedoch ein Rückgang ihres Anteils am gesamtschweizerischen Total festzustellen.

Aufgrund der Struktur ihrer Marktpartner und den damit verbundenen Bedürfnissen stellen sich den Regionalbanken und Sparkassen, im Gegensatz zu den übrigen Bankengruppen, geringere Anforderungen an die absatzpolitische Aktivität. Unter anderem erweist sich eine starke Erweiterung des Sortimentes als nicht notwendig, da die meisten Marktpartner nebst dem Sparkassen- und Hypothekargeschäft nur wenige zusätzliche Bankleistungen beanspruchen. Dasselbe gilt in analoger Weise auch für den Ausbau des Kundendienstes. In Fachkreisen ist man sich darüber einig, dass die Existenzfähigkeit der kleinen Institute solange nicht gefährdet ist, als sie sich auf ihre angestammte Geschäftstätigkeit beschränken.

Den Public Relations kommt in der betrachteten Gruppe verhältnismässig wenig Bedeutung zu, da erstens die Funktion und Tätigkeit der betreffenden Institute meist gut überblickbar sind, und zweitens ihr enger persönlicher Kontakt zu den Marktpartnern eine gute Vertrauensbasis gewährleistet.

3.3.3.2.2. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Die Regionalbanken und Sparkassen können, mit Ausnahme der bedeutenderen Regionalbanken, den marketingmässigen Einsatz der Absatzinstrumente nicht so konsequent und planmässig durchführen wie die Grossbanken und grösseren Kantonalbanken. Die sich daraus ergebenden Nachteile sind in erster Linie bei den oberen Einkommens- und Vermögensklassen des Privatgeschäftes sowie den grösseren Unternehmungen wettbewerbswirksam, da die Bedürfnisse dieser Marktpartner nicht in genügender Weise befriedigt werden können. Deshalb verfügen die Regionalbanken und Sparkassen in diesen Kreisen über einen geringen Marktanteil.

Einen Kostennachteil haben ihre durch das grössere Anlagerisiko bedingten höheren Passivzinsen zur Folge, welche im Zusammenhang mit den weitgehend festgelegten Aktivzinsen eine kleinere Zinsmarge ergeben. Ebenfalls in der Werbung besteht aufgrund des geringeren Geschäftsvolumens ein kostenmässiger Nachteil.

3.3.3.2.3. Besondere Stärken der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Ihre Konkurrenzvorteile liegen in der Personalpolitik, Organisation und Rationalisierung.

Da ihre Geschäftstätigkeit, abgesehen von den "Anderen Lokalbanken", weniger personalintensiv ist als bei den anderen Bankengruppen, werden sie von den Schwierigkeiten der angespannten Arbeitsmarktlage in geringerem Masse betroffen. Immerhin haben sie aufgrund ihrer beschränkten Aus- und Weiterbildungs- sowie Aufstiegs-

möglichkeiten und zum Teil aufgrund ihres Standortes in ländlichen Gegenden ebenfalls Probleme bei der Personalbeschaffung und -erhaltung und sehen sich oft gezwungen, höhere Löhne zu bezahlen.

Die Organisation der Regionalbanken und Sparkassen zeichnet sich durch einen einfachen Aufbau und eine verhältnismässig grosse Anpassungsfähigkeit aus. Demzufolge sind die Verwaltungskosten entsprechend gering. Zwischen den einzelnen Instituten bestehen diesbezüglich jedoch recht beträchtliche Unterschiede: die Verwaltungskosten der "Anderen Lokalbanken" beispielsweise sind im Verhältnis zur Bilanzsumme annähernd doppelt so hoch wie diejenigen der Sparkassen.

Der Rationalisierung sind einerseits durch das geringe Geschäftsvolumen mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt, andererseits vereinfacht die hauptsächliche Betätigung im Sparkassen- und Hypothekargeschäft sowie die relativ geringe Universalität den Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen. Besonders das Sparkassengeschäft kann meist in kurzer Zeit und mit einfachen Anlagen automatisiert werden.

3.3.3.2.4. Besondere Schwächen der Regionalbanken und Sparkassen bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

In der Marktforschung sind die Regionalbanken und Sparkassen, infolge kostenmässiger Nachteile, weniger stark tätig als die anderen Bankengruppen. Dennoch ist festzustellen, dass sie aufgrund der örtlichen und sachlichen Begrenztheit ihrer Geschäftstätigkeit sowie den engen persönlichen Beziehungen zu den Marktpartnern besonders bezüglich der Unternehmungen über einen guten Informationsstand verfügen. Weiter ist vorgesehen, die Informationsbeschaffung und dabei in erster Linie die primäre Marktforschung im Rahmen des Regionalbankenverbandes zu intensivieren.

3.3.3.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der Regionalbanken und Sparkassen

Die weitere Entwicklung der Regionalbanken und Sparkassen hängt wesentlich davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, durch eine marktgerechte Gestaltung der Absatzinstrumente und eine verstärkte Zusammenarbeit ihre Konkurrenznachteile zu verringern und gleichzeitig ihre besonderen Stärken auszubauen. Dem Regionalbankenverband kommt hierbei eine grosse Bedeutung zu, indem er die Zusammenarbeit fördert und selbständig Aufgaben übernimmt, welche die Möglichkeiten der einzelnen Institute übersteigen.

Wie bei den Kantonalbanken ergibt sich die Wettbewerbsposition der betrachteten Bankengruppen vor allem aufgrund ihrer Marktanteile im Sparkassen- und Hypothekargeschäft. Mit der vermehrten Betätigung im kommerziellen und indifferenten Geschäft, welche sich auf Institute mit einem genügend grossen Potential beschränken sollte, gewinnt jedoch die betreffende Position ebenfalls an Gewicht.

Infolge der Aufnahme des Sparkassen- und Hypothekargeschäftes durch die Grossbanken sowie des intensiven Ausbaus der Bankstellennetze durch die Grossbanken und Kantonalbanken wird sich die Konkurrenz im Haupttätigkeitsgebiet der betrachteten Institute verstärken. Es ist anzunehmen, dass ihr diesbezüglicher Marktanteil vor allem zugunsten der Grossbanken zurückgehen wird. Durch die traditionelle Pflege dieser Geschäftssparte, die genauen Kenntnisse der lokalen und regionalen Verhältnisse und die

engen persönlichen Beziehungen zur Bevölkerung ist ihre starke Stellung jedoch kaum gefährdet. Ihr Anteil wird sich wahrscheinlich mit der Zeit auf einem etwas tieferen Niveau stabilisieren.

Dagegen wird sich - aufgrund der steigenden Verwaltungskosten - die sinkende Gewinnmarge in zunehmendem Masse bemerkbar machen und den Druck zur Intensivierung des kommerziellen und indifferenten Geschäftes verstärken. Der Trend von der Spar- und Hypothekar- zur Hypothekar- und Handelsbank wird demzufolge in Zukunft voraussichtlich noch zunehmen und ihren Marktanteil in dieser Geschäftssparte vergrössern. Dabei werden sich jedoch nur Institute mit einer bestimmten Mindestgrösse im Konkurrenzkampf behaupten können; kleinere Banken bringen kein genügend grosses Geschäftsvolumen auf, um darin erfolgreich tätig zu sein und sollten sich deshalb auf ihr angestammtes Geschäft spezialisieren.

Gesamthaft betrachtet ist zu erwarten, dass die Wettbewerbsposition der Regionalbanken und Sparkassen - weniger durch den Rückgang der Bedeutung der einzelnen Institute als durch weitere Uebernahmen der Grossbanken und Kantonalbanken bedingt - auf kurz- bis mittelfristige Sicht eine leicht rückläufige Tendenz aufweisen wird. Sind einmal die Grenzbetriebe durch den Selektionsprozess der Konkurrenz ausgeschieden, so kann mit einer Stabilisierung der Wettbewerbsposition und, aufgrund einer fruchtbaren Zusammenarbeit, durchaus mit einem neuen Anstieg ihrer Bedeutung gerechnet werden.

3.3.4. Die ausländisch beherrschten Banken

3.3.4.1. Exogene Faktoren

Die durch die exogenen Faktoren bedingten besonderen Stärken und Schwächen der ausländisch beherrschten Banken decken sich weitgehend mit denjenigen der Grossbanken.

3.3.4.1.1. Besondere Stärken der ausländisch beherrschten Banken

Wie die Grossbanken profitieren auch die ausländisch beherrschten Banken vom Wachstum des Eurogeldmarktes, dem steigenden Emissionsvolumen am internationalen Kapitalmarkt sowie der vermehrten Auflage von Privatplazierungen im Inland.

Weiter wird ihre Wettbewerbsposition durch das wirtschaftliche Wachstum, insbesondere aber durch die zunehmende güter- und dienstleistungsmässige sowie finanzielle Verflechtung der Schweiz mit dem Ausland, verstärkt.

Da sie vor allem das Grosskundengeschäft pflegen, erhöht sich ihr Marktanteil mit der Unternehmungskonzentration im In- und Ausland. Ueberdies ist die Nachfrage grosser Unternehmungen relativ beweglich, so dass es ihnen öfters gelingt, mit günstigen Angeboten bedeutende neue Marktpartner zu gewinnen.

3.3.4.1.2. Besondere Schwächen der ausländisch beherrschten Banken

In erster Linie das Notenbankinstrumentarium und die Arbeitsmarktlage wirken sich auf ihre Wettbewerbsposition negativ aus.

Innerhalb des Notenbankinstrumentariums sind es die Kreditbegrenzung, die Mindestreserven und die Swapsatzpolitik, welche ihre Konkurrenzfähigkeit schwächen. Durch die Kreditbegrenzung wird vor allem das Wachstum von jungen ausländisch beherrschten Banken im Inlandgeschäft eingeschränkt; dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Inlandgeschäft im Rahmen ihrer Gesamttätigkeit eine verhältnismässig geringe Bedeutung einnimmt. Ihre Konkurrenzfähigkeit wird weiter - aufgrund der hauptsächlichen Betätigung im Auslandgeschäft - durch die Festsetzung von doppelten Mindestreserveansätzen für Auslandgelder sowie durch die Swapsatzpolitik besonders stark beeinträchtigt.

Die angespannte Lage am schweizerischen Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit der Kontingentierung ausländischer Arbeitskräfte erschwert die Gründung und das Wachstum neuer ausländisch beherrschter Banken wesentlich. Aus diesem Grunde werden durch ausländische Finanzgesellschaften oder Grossbanken oftmals bestehende inländische Banken übernommen, da dabei mit dem organisatorischen Apparat zugleich das Personal übernommen werden kann. Andernfalls sehen sich die ausländisch beherrschten Banken genötigt, ihren steigenden Personalbedarf durch Abwerbung von Mitarbeitern schweizerischer Institute zu decken.

3.3.4.2. Endogene Faktoren

3.3.4.2.1. Besondere Stärken und Schwächen der ausländisch beherrschten Banken bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums

Wie wir bereits festgestellt haben, dürfen die amerikanisch beherrschten Banken - infolge der Anti-Trust Gesetze in den USA - den kartellistischen Vereinbarungen im schweizerischen Bankgewerbe nicht beitreten. Deshalb sind sie insbesondere nicht durch die Preisvereinbarungen gebunden, so dass sie mit der Gewährung von günstigeren Konditionen ihre Wettbewerbsposition verbessern können. Vorwiegend im Devisen- und Geldmarktgeschäft gelingt es ihnen immer wieder, durch eine aktive Preisgestaltung grosse Unternehmungen zu gewinnen. In der Regel halten sie sich jedoch aus Kostengründen meist freiwillig an die geltenden Preisvereinbarungen.

Weiter werden die betreffenden Institute auch nicht durch den im Rahmen der Schweizerischen Bankiervereinigung festgelegten Verzicht auf Kundenbesuche sowie durch die Vereinbarung über die Werbung, insbesondere das Verbot der Fernsehwerbung, in ihrer absatzpolitischen Tätigkeit eingeschränkt. Sie verfügen deshalb gegenüber den anderen Banken über zwei wichtige zusätzliche Konkurrenzmittel. Im allgemeinen halten sie sich aus Loyalität dennoch an die erwähnten Vereinbarungen. Immerhin sei im persönlichen Kontakt zu den Marktpartnern häufig eine aggressivere Werbung und ein härterer Verkaufsstil festzustellen.

Im Rahmen des Kundendienstes verfügen die ausländisch beherrschten Banken über eine besondere Stärke in der Beratung und Information sowie in der Vermittlung von Geschäftsbeziehungen im Ausland. Besonders die amerikanischen Depositenbanken sind diesbezüglich aufgrund ihrer weltweiten Präsenz und Geschäftsbeziehungen den schweizerischen Instituten überlegen.

Das durch den hohen Anteil der Auslandgeschäfte sowie durch die ausländische Beherrschung bedingte verhältnismässig hohe Anlagerisiko erschwert die Beschaffung von Passivgeldern im Inland. Die betreffenden Institute sehen sich deshalb gezwungen, höhere Passivzinsen zu bezahlen oder ihre Mittel im Ausland zu beschaffen. Aufgrund des tiefen Zinsniveau im Inland ist demzufolge die Kreditgewährung wenig interessant. Es werden meistens nur in dem Masse inländische Kredite gewährt, als diese durch inländische Gelder finanziert werden können.

3.3.4.2.2. Besondere Stärken und Schwächen der ausländisch beherrschten Banken bezüglich der unternehmungsinternen Massnahmen

Im organisatorischen Bereich sind vor allem die Niederlassungen amerikanischer Grossbanken auf dem Gebiet der Entwicklung von Führungskonzeptionen und im Einsatz von Führungsinstrumenten, -verfahren und -techniken den schweizerischen Instituten überlegen.[4] Aber auch in der Rationalisierung und im Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen wird in Fachkreisen ein Vorsprung der betreffenden Banken anerkannt.[5]

Dank der teilweise überdurchschnittlich hohen Löhne und den raschen Aufstiegsmöglichkeiten bei guter Leistung, gelingt es den ausländisch beherrschten Banken trotz allgemeinem Arbeitskräftemangel, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Allerdings gibt die häufig praktizierte Abwerbung von fähigen Leuten bei schweizerischen Instituten oftmals Anlass zu heftiger Kritik durch die betroffenen Banken.

Hinsichtlich des Auslandgeschäftes weisen die betrachteten Institute gegenüber den schweizerischen Banken einen Informationsvorteil auf. Ihr Informationsstand stützt sich dabei vor allem auf interne Daten und sekundärstatistische Unterlagen, wogegen der primären Marktforschung entsprechend dem Umfang ihres Privatgeschäftes nur eine geringe Bedeutung zukommt.

3.3.4.3. Zukünftige Wettbewerbsposition der ausländisch beherrschten Banken

Die zukünftige Wettbewerbsposition der ausländisch beherrschten Banken ergibt sich aus der Eröffnung neuer Institute einerseits und dem Wachstum der bestehenden Banken andererseits.

Das überdurchschnittliche Wachstum der Gruppe in den letzten Jahren war in wesentlichem Masse durch die Vielzahl der Neugründungen bedingt. Wie stark das Wachstum allerdings zukünftig dadurch bestimmt sein wird, hängt weitgehend von der Bewilligungspraxis der Eidgenössischen Bankenkommission ab; vor allem wird die Grosszügigkeit bei der Beurteilung der Gewährung des Gegenrechtes durch die Staaten, in denen die ausländischen Gründer ihren Wohnsitz oder Sitz haben, ausschlaggebend sein. Die Bewilligungspraxis beeinflusst somit indirekt die Konkurrenzlage im Bankgewerbe, da die Motive zur Gründung ausländischer Banken in absehbarer Zeit kaum an Bedeutung verlieren werden und damit nicht mit einem Rückgang der Anzahl an Gesuchen zu rechnen ist.

4 Kilgus E., Warum muss das Bankengesetz revidiert werden?, in: SHZ, Nr. 39 a vom 26.9.1970, S. 20.

5 ebenda, S. 20.

Die weitere Entwicklung der bestehenden ausländischen Institute wird wie diejenige der Grossbanken vorwiegend durch exogene Faktoren bestimmt. Die zunehmende Bedeutung des internationalen Geld- und Kapitalverkehrs sowie der internationalen Wirtschaftsverflechtung bilden im Zusammenhang mit der Unternehmungskonzentration wichtige Voraussetzungen für ein überdurchschnittliches Wachstum der betreffenden Banken. Die vielfach verhältnismässig aggressive Werbung und der harte Verkaufsstil sowie die Stärke im Kundendienst sichern ihnen eine weiterhin erfolgreiche Betätigung im internationalen Grosskundengeschäft. Ueberdies ist zu berücksichtigen, dass es sich bei vielen ausländischen Instituten um Gründungen neueren Datums handelt; sie befinden sich somit noch in einer besonders expansiven Entwicklungsphase, weshalb mit einer Verstärkung ihrer Wettbewerbsposition im Auslandgeschäft zu rechnen ist.

Dagegen müssen die Chancen im Inlandgeschäft als weniger günstig beurteilt werden. Im kommerziellen Geschäft bleibt die Möglichkeit der Kreditgewährung aus erwähnten Gründen beschränkt, und im Privatgeschäft wirkt sich unter anderem das durch die verschiedenen Zusammenbrüche ausländischer Banken angeschlagene Vertrauen negativ aus.

Literaturverzeichnis

1. Bücher, Zeitschriften und Zeitungen

1.1. mit Autorenangabe

Albisetti E., Die Banken, in: Strukturwandlungen der schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift für Fritz Marbach zum 70. Geburtstag, Bern 1962.
- Die schweizerischen Lokalbanken und Sparkassen, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969.
- Der Zusammenschluss der Lokalbanken und Sparkassen im neuen "Verband schweizerischer Regionalbanken und Sparkassen", in: Finanz-Revue, Nr. 23 vom 29.5.1971.

Amrein A., Die Lokalbanken und Sparkassen im schweizerischen Bankensystem, Diss. Basel, Winterthur 1970.

Aust E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Frankfurt a. Main 1963.

Bächler H. und Stämpfli A., Allgemeine Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Zürich 1969.

Bär J., Der chronische Kreditmangel: Die hohen Zinsen, in: SHZ, Nr. 2 vom 14.1.1971.

Becher K., Das betriebswirtschaftliche Wachstum der Banken, insbesondere der Filialgrossbanken in der Bundesrepublik Deutschland seit 1952, Diss. Köln, 1969.

Bleher J.P., Führungsstil konkret formuliert, in: SHZ, Nr. 22 vom 26.5.1970.

Butz E., Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten, ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Wiesbaden 1969.

Cramer J., Marketing im Bankbetrieb, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. Main 1968.
- Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Ihre Planung und Einführung, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. Main 1970.

Csaszkoczy L., Die Möglichkeiten der Automation im schweizerischen Bankbetrieb mittlerer Grösse, Diss. Bern, 1970.

Cuncan H., und Phillips Ch., Retailing, Principals and Methods, 6. Aufl., Homewood, Illinois 1963.

Drucker P., Praxis des Managements, ein Leitfaden für Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf und Wien, 4. Aufl., 1964.

Feldpausch F., Bankpolitik, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1969.

Floss E., Marketing und Bankorganisation, Buchbesprechung von "Dienstleistungen in Theorie und Praxis", Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 23 vom 1.12.1970.

Frehner W., Der Zahlungsverkehr mit dem Ausland, in: Das Auslandgeschäft der schweizerischen Banken, interne Studie des Schweizerischen Bankvereins, Basel 1966.

Frick B., Werbung im Bankgewerbe, Diss. Bern, Thayngen-Schaffhausen 1957.

Gamper H. B., Das Salär-Zwangsjacke oder Instrument der Unternehmungsführung, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970.

Gesellschaft für Industrie-Publizität m. b. H. : Der neue Bankkunde - Eine Untersuchung über seine Einstellung und Verhaltensweise und Empfehlungen für seine Beeinflussung, Düsseldorf 1969.

Gutenberg E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin usw. 1955.
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin 1966.

Hagenmüller K., Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959.
- Der Bankbetrieb, Band 1: Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Wiesbaden 1964.

Hanselmann G., Marktorientierte Organisationsstruktur einer Grossbank, in: Industrielle Organisation, Nr. 11/1969.

Hartmann A., Der Konkurrenzkampf zwischen den schweizerischen Grossbanken und Kantonalbanken, Diss. Zürich, 1947.

Heini B., Public Relations, Die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung, mit besonderer Berücksichtigung amerikanischer Auffassungen und Methoden, Diss. Freiburg, Winterthur 1960.

Holzach R., Wie sieht das Kreditgeschäft der 70er Jahre aus?, in: SHZ, Nr. 33 vom 13. 8. 1970.

Hüttner M., Grundzüge der Marktforschung, Ein Leitfaden für Studium und Praxis mit 107 Beispielen, Wiesbaden 1965.

Iklé M., Die Schweiz als internationaler Bank- und Finanzplatz, Zürich 1970.

Iseli E., Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmungsführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen, Zürich 1968.

Isler A., Das Geschäft mit den Anleihen, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 55 vom 14. 7. 1971.

Kasper P., Probleme des Marketing im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 4, Bern 1971.

Kilgus E., Warum muss das Bankgesetz revidiert werden?, in: SHZ, Nr. 39 a vom 26. 9. 1970.

Klaus H., Der Wettbewerb der Kreditunternehmungen, in: Das Kreditwesen in Oesterreich, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Krasenskj, hrsg. von der Oesterreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien 1968.

Kneschaurek F., Entwicklungsperspektiven der schweizerischen Volkswirtschaft bis zum Jahre 2000, Teil II: Gesamtwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, St. Gallen 1970.

Knothe R., Der neue Bankkunde, Wie bemühen sich die Kreditbanken um den "Kleinen Mann"?, Wiesbaden 1967.

Knotter P., Die Wettbewerbslage der Sparkassen als Strukturproblem des Kreditgewerbes, Diss. Wien, 1967.

Koch W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Aufl. Band 1, Berlin, 1958.

Lehmann G., Das Verbandwesen im schweizerischen Bankgewerbe, Diss. Bern, 1965.

Lindquist R., The Bank and its Publics, Philosophy and Technique of Bank Public Relations, New York, 1956.

Loos N., Die Marktpolitik der Kreditinstitute, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969.

Mast H., Gedanken zur Unternehmungsfinanzierung in Europa, in: NZZ, Nr. 392 vom 25. 8. 1970 und Nr. 394 vom 26. 8. 1970.

Matter A., Die schweizerischen Kantonalbanken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969.

Merzweiler H., Marktgerechte Bankenwerbung, in: SHZ, Nr. 19 vom 8. 5. 1970.

Müller A., Die Bank als soziales System, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970.

Müller W., Grundzüge einer Lehre der Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, 21. Jg., Heft 1.

Nestel Th., Die Möglichkeiten der Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, Diss. Berlin, 1965.

Niehoff F., Die optimale Betriebsgrösse von Volksbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 19, 1969.

Oberhänsli H., Die optimale Betriebsgrösse in der Industrie, Bern 1957.

Ott A. E., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959.

Pfenninger R., Das Auslandgeschäft der schweizerischen Banken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969.

Pottmeyer B., Die schweizerischen Kantonalbanken, Diss. Köln, Düsseldorf 1958.

Priewasser E., Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, in: Das Kreditwesen in Oesterreich, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Krasenskj, hrsg. von der Oesterreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien 1968.

Robinson E. A. G., Betriebsgrösse und Produktionskosten, Wien 1936.

Sarasin A., Ansprache an der 57. Generalversammlung der Schweizerischen Bankiervereinigung vom 26. September 1970 in Montreux.

Schaefer A., Die schweizerischen Grossbanken, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969.

- Was können Unternehmen zur Verbesserung der Rentabilität tun?, in: SHZ, Nr. 11 vom 18. 3. 1971.

Schlechthaupt W. D., Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Basel, Freiburg i. Br. 1971.

Schmölders G., Sparbuch und Konto, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15. Jg., 1962.

Schneider E., Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Volkswirtschaft, Tübingen 1969.
- Einführung in die Wirtschaftstheorie, III. Teil: Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 10. verbesserte Aufl., Tübingen 1967.

Schürmann L. und Sieber H., Die Konzentration als Problem der schweizerischen Wettbewerbspolitik, in: Wirtschaft und Recht, Heft 2/1972, S. 71 ff.

Seyffert R., Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951.

Sieber H., Preistheorie, Skriptum für die Teilnehmer der Vorlesung an der Universität Bern, Auflage 1966.
- Der Wettbewerbsaspekt des Notenbankinstrumentariums, in: NZZ, Nr. 746 vom 2. 12. 1968.

Speich H., Der Eidgenössische Pfandbrief und die Pfandbriefzentrale, in: Banken und Bankgeschäfte in der Schweiz, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 1, Bern 1969.

Spoo D., Bankwerbung, Wiesbaden 1969.

Stackelberg H. v., Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Bern und Tübingen 1951.

Staerkle R., Anpassung der Organisation an den Menschen, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 10, Bern 1960.

Steffen H., Das Bankpersonal - heute und morgen, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970.

Steuber K., Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb, in: Zeitgemässe Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 3, Bern 1970.

Strasser H., Der Finanzplatz Schweiz, Starke Position im Gold-, Devisen- und Börsengeschäft, in: Finanz und Wirtschaft, Nr. 60 vom 1. 8. 1969 und Nr. 61 vom 6. 8. 1969.
- Einige aktuelle Betrachtungen zur Unternehmungskonzentration, in: Bulletin Schweizerischer Bankverein, Nr. 1/69.

Stricker W., Amerikanische Untersuchungen über den Zusammenhang von Kosten und Betriebsgrösse im Bankgewerbe, in: Die Unternehmung, Nr. 4/1967.

Theissing G., Zentralisation und Dezentralisation als Organisationsprinzipien der Grossbanken, Diss. Freiburg, München 1960.

Tietze W., Marketing im Kreditgewerbe, in: Oesterreichisches Bankarchiv, Heft II/1969.

Trechsel F., Die Organisation des Datenflusses in der Unternehmung, in: Die Unternehmung, Nr. 2, 21. Jg.

Ulrich H. und Staerkle R., Personalplanung, Köln und Opladen 1965.

Weck de Ph., Grossbanken und öffentliche Meinungen, in: SHZ, Nr. 38a vom 25.9.1971.

Weiss U., Marktforschung der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 30, Berlin 1956.

Wolff H., Die Liquiditätsversorgung des schweizerischen Bankensystems, Berlin 1969.

Wuffli H., Bankkredit und Selbstfinanzierung, in: SHZ, Nr. 7 vom 18.2.1971.

Zimmermann L.J., Die Bedeutung der Nachfrage- und Angebotselastizität für die Marktformen, in: Zeitschrift für Oekonomie, Heft 1/ 1950.

1.2. ohne Autorenangabe

Börsorama der Kreditanstalt, in: NZZ, Nr. 418 vom 8.9.1971.

Die Konzentration im Widerstreit der Meinungen, in: NZZ, Nr. 78 (Fernausgabe) vom 21.3.1971.

Emissionen, in: SHZ, Nr. 2 vom 13.1.1972.

Was kostet der Kleinkredit, in: SHZ, Nr. 6 vom 2.2.1972.

Zinsdruck am Eurodollarmarkt, in: SHZ, Nr. 47 vom 19.11.1970.

2. Oeffentliche Studien und Bankbulletins

Bericht des deutschen Bundestages über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung, Deutscher Bundestag, 5. Wahlperiode, Drucksache V/3500.

Die Wettbewerbsverhältnisse im schweizerischen Bankgewerbe, in: Veröffentlichungen der Schweizerischen Kartellkommission, Heft 4/1968.

Revision des Notenbankgesetzes, Empfehlungen der Schweizerischen Kartellkommission nach Art. 19, Abs. 1 Kartellgesetz, in: Veröffentlichungen der Schweizerischen Kartellkommission, Heft 3/4, 2. Jg. (1967).

Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Schweiz für die Jahre 1938 und 1948-1963, in: Die Volkswirtschaft, Heft Nr. 9/1964.

Nationale Buchhaltung der Schweiz 1969, in: Die Volkswirtschaft, Heft Nr. 9/1970.

Schweizerische Bankgesellschaft, Nationale Zinsstruktur und internationales Zinsgefälle, Zürich, Februar 1970.

Schweizerischer Bankverein, Grundzüge des Eurogeldmarktes, in: Bulletin Nr. 4/1969.
- Die Ersparnisbildung und ihr Beitrag an die Versorgung des Kapitalmarktes, in: Bulletin Nr. 5/1967.
- Bulletin Nr. 4/1970.
- Die demographische Entwicklung der Schweiz, ihre Ursachen und Folgen, in: Bulletin Nr. 3/1970.
- Der Monat November 1971.

Schweizerische Kreditanstalt, Vom Sparen in der Schweiz, Bulletin Nr. 7/1970.
- Bulletin September 1971.

3. Rechtsquellen und statistische Quellen

Bundesgesetz über Banken und Sparkassen vom 8. November 1934.

Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbank vom 23. 12. 1953.

Das schweizerische Bankwesen im Jahre 1960, 1965, 1966, 1968, 1969, 1970.

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1970.

4. Handwörterbücher

Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, redigiert von Albisetti E., Bodmer D., Rutschi E., Thun 1964.